



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **A Cultura Organizacional como Condicionador da Acção Estratégica:**

- Estudo com o Modelo dos Valores Contrastantes na  
Polícia de Segurança Pública

**André Rodrigues dos Santos de Almeida e Silva**

Orientador: Professor Doutor Miguel Pereira Lopes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



# **A Cultura Organizacional como Condicionador da Acção Estratégica:**

- Estudo Exploratório com o Modelo dos Valores  
Contrastantes na Polícia de Segurança Pública

**André Rodrigues dos Santos de Almeida e Silva**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Orientador: Professor Doutor Miguel Pereira Lopes  
Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Lisboa  
2016



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**À Filipa e aos meus filhos,  
Constança, Rosário e Afonso**



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



## Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de agradecimento terão de ser destinadas ao Professor Miguel Pereira Lopes, a quem estarei sempre grato pela disponibilidade, conselhos e incentivo. Fui um privilegiado por ter sido orientado neste desafio pelo Professor, cujos contributos foram essenciais para a conclusão deste estudo.

Também não pode deixar de referir a incrível ajuda dada pela Susana Quitério! A sua resiliência, paciência e amizade tornaram o desafio estatístico muito mais fácil, sobretudo quando a estatística ameaçava tornar-se um obstáculo intransponível.

Ao João Carvalho e ao Simão Freire, para além da camaradagem, assinalo que as várias horas de discussão sobre o tema e rumo a seguir na presente investigação, ou os vários “quilos” de bibliografia emprestada, em muito enriqueceram este trabalho.

Ao Rodrigo Cavaleiro, não só pela ajuda dada na revisão final, mas por possibilitar que nos últimos anos a minha experiência profissional assente em valores de amizade, confiança e lealdade, sentimento partilhado igualmente com os restantes membros da equipa (Luís, Dário, Rodrigo e Pedro).

Não posso igualmente deixar de referir a incrível participação dos meus camaradas de profissão no inquérito submetido, bem como o entusiasmo que muitos demonstraram pelo seu sucesso! O interesse pela divulgação dos resultados do inquérito foi uma verdadeira fonte de inspiração!

Uma palavra especial também deve ser dada a todos os restantes que contribuíram na realização e conclusão desta etapa, nomeadamente à Professora Catarina Gomes, à Mariana Pereira, ao Afonso Paixão e ao Edgar Monteiro.

Por último, à Filipa, à Constança, à Rosário ao Afonso por estarem sempre ao meu lado e pela inspiração dada diariamente! Sem o vosso carinho nada teria sido possível. Muito obrigado.



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA





Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

*"We shape our buildings  
and afterwards our buildings shape us"*  
(Churchill, 1943)



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



## Lista de Abreviaturas

AJ – Autoridade Judiciária

AMN – Autoridade Marítima Nacional

CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional

CRP – Constituição da República Portuguesa

DL – Decreto-Lei

DN – Director Nacional

DNA – Director Nacional Adjunto

DNPSP – Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública

EUA – Estados Unidos da América

FA – Forças Armadas

FS – Força de Segurança

FSS – Forças e Serviços de Segurança

GNR – Guarda Nacional Republicana

HBS – *Harvard Business School*

HG – Hipótese Geral

HO – Hipótese Operacional

H<sub>0</sub> - Hipótese Nula

LOPSP – Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública

LSI – Lei de Segurança Interna

MAI – Ministério da Administração Interna

MD – Ministério da Defesa

x



MVC – Modelo dos Valores Contrastantes

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

PJ – Polícia Judiciária

PM – Polícia Marítima

PSP – Polícia de Segurança Pública

RCH – Regulamento de Continências e Honras

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

SAM – Sistema de Autoridade Marítima

SEAI – Secretário de Estado da Administração Interna

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SGSSI – Secretário-geral do Sistema de Segurança Interna

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*



## Índice de Figuras

Figura 1 – Níveis de cultura organizacional_____	15
Figura 2 – Representação do Modelo dos valores contrastantes_____	23
Figura 3 – Representação gráfica dos resultados da análise de conteúdo_____	50
Figura 4 – Comparação entre a cultura actual e desejada_____	59
Figura 5 – Comparação OCAI e análise de conteúdo_____	63

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo das principais tipologias_____	20
Tabela 2 – Algumas características dos RCH da PSP e Militar_____	34
Tabela 3 – As três vertentes da actividade policial_____	38
Tabela 4 – Orientações estratégicas da política pública de segurança em 2014_	47
Tabela 5 – Principais características de cada tipologia do MVC_____	48
Tabela 6 – Resultados da análise de conteúdo do documento “Grandes Opções Estratégicas 2013-2016_____	49
Tabela 7 – Síntese dos resultados da análise de conteúdo_____	50
Tabela 8 – Universo PSP por categoria profissional_____	54
Tabela 9 – Critério da amostra_____	55
Tabela 10 – Resultados alfa de Cronbach_____	56
Tabela 11 – Médias obtidas por tipologia_____	57
Tabela 12 – Resultados do <i>paired-sample t-test</i> _____	58
Tabela 13 – Comparação dos resultados obtidos_____	64



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Opções Metodológicas.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>5</b>
1.1. Estratégia.....	5
1.1.1. Conceito .....	5
1.1.2. Acção Estratégica .....	9
1.1.3. Divisões da Estratégia.....	10
1.2. Cultura Organizacional .....	12
1.2.1. Conceito .....	13
1.2.2. Cultura Ocupacional Policial.....	17
1.2.3. Modelo dos Valores Contrastantes .....	19
<b>Capítulo 2 – Estratégia e Cultura Organizacional na PSP .....</b>	<b>25</b>
2.1. Estratégia e Cultura Organizacional .....	25
2.1.1. O Posicionamento das diferentes Escolas de Pensamento Estratégico.....	25
2.1.2. O Contexto Policial .....	27
2.1.3. Vantagens no Diagnóstico da Cultura Organizacional .....	28
2.2. A PSP.....	31
2.2.1. Breve Evolução Histórica.....	31
2.2.2. A Actividade e Estrutura da PSP .....	36
2.2.3. A Emergência de Novos Paradigmas .....	39
<b>Capítulo 3 – O Estudo Empírico da PSP .....</b>	<b>43</b>
3.1. As Opções Estratégicas da PSP e o seu Reflexo Cultural.....	43
3.1.1. Pressupostos Metodológicos .....	43
3.1.2. Grandes Opções Estratégicas .....	46
3.1.3. Análise de Resultados.....	48
3.2. O Diagnóstico da Cultura Organizacional na PSP .....	51
3.2.1. Pressupostos Metodológicos .....	51
3.2.2. Universo e Amostra .....	54
3.2.3. Os resultados.....	55
<b>Discussão dos Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>
Anexo A – Matriz Organizacional da PSP .....	85



Anexo B – Análise de Conteúdo do documento “Grandes Opções Estratégicas 2013-2015..	87
Anexo C - OCAI .....	93
Anexo D – Correio electrónico enviado para preenchimento do questionário .....	113
Anexo E – Resultados do teste de normalidade .....	115
Anexo F – Resultados do paired-sample t-test .....	117
Anexo G – Resultados obtidos por L. Silva (2003).....	119





## Introdução

A cultura nas forças de segurança (FS) tem sido alvo de investigação nas últimas décadas, com particular enfoque no domínio da sociologia e da teoria das organizações. Grande parte destes trabalhos (Monjardet, 1996; Reuss-Ianni, 1999; Skolnick, 2011) procuraram determinar e esclarecer os principais traços característicos das polícias que serviram de objecto de estudo. No entanto, apesar de os anos 1980 marcarem o desenvolvimento de várias obras que aprofundam a importância da cultura organizacional para o sucesso das organizações (Hofstede, 2010; Schein, 2004; Quinn e Rohrbaugh, 1983; O'Reilly, 1989; Denison, 2012), até à presente data escasseiam trabalhos que cruzem os domínios da estratégia e da cultura organizacional no contexto policial.

Actualmente existe uma crescente necessidade em aprofundar o conhecimento sobre a ligação destes dois conceitos, pois tal como afirma Fernandes (2006, p. 3), o nosso ambiente vive em permanente “*metamorfose*”, no qual a incerteza do futuro se alia à percepção de vivermos em sociedades fortemente vigiadas e controladas, mas alvo de permanentes ataques e perigos, causando um forte impacto no sentimento de segurança. Neste sentido, as organizações policiais têm a responsabilidade acrescida de adequarem a sua actividade a este novo contexto. Como aponta Moreira (2008, p. 47), esta incerteza provoca a necessidade de identificar as novas circunstâncias, “de forma a formular uma definição dos alvos a preservar e dos recursos a mobilizar para tornar consistente uma defesa, cuja estrutura fica dependente de uma redefinida estratégia”.

Na linha desta necessidade, importa perceber se, na condução da acção estratégica, deve ser tida em consideração a cultura organizacional existente. Esta reflexão foi o centro do nosso trabalho. Porém, mais do que caracterizar as principais linhas orientadoras da cultura existente, pretendemos verificar qual a relação entre estes dois domínios, em particular na Polícia de Segurança (PSP).

Neste quadro, propusemo-nos a rever os principais conceitos inerentes a esta temática e que serviram de sustentação ao estudo empírico realizado. Neste estudo,



não só analisámos as principais opções estratégicas da PSP, como se procedeu também ao apuramento da sua cultura organizacional. Da comparação dos resultados obtidos procurámos verificar se existe um alinhamento entre as duas dimensões em análise.

Assim foi nosso intuito reflectir sobre a relação entre a acção estratégica e a cultura organizacional na PSP, na qual a questão nuclear foi: **Qual a vantagem de adequar a acção estratégica à cultura organizacional na PSP?**

Quanto aos objectivos, optámos por elencar os seguintes:

Objectivo geral:

1. Compreender como a actual cultura organizacional pode potenciar/inibir a acção estratégica na PSP.

Objectivos específicos:

1. Caracterizar a actual cultura organizacional, de acordo com o MVC, na PSP.
2. Caracterizar os principais traços da cultura organizacional que podem condicionar a sua acção estratégica da PSP.

Para a concretização destes objectivos, o nosso trabalho procurará a confirmação ou refutação da seguinte hipótese geral:

**HG1: As opções estratégicas estão alinhadas com a actual cultura organizacional na PSP**

Por sua vez iremos também analisar as seguintes hipóteses operacionais:

**HOP1:** A cultura de regras é dominante entre as opções estratégicas da PSP

**HOP2:** cultura de regras é a dominante na actual cultura organizacional da PSP

**HOP3:** A cultura organizacional desejada está alinhada com a actual cultura organizacional na PSP



## Opções Metodológicas

O nosso estudo, de âmbito empírico, será desenvolvido através de um método misto, ou seja, através de uma combinação de metodologias<sup>1</sup>. Deste modo, após uma primeira fase de revisão bibliográfica, desenvolveremos a sua vertente empírica, a qual se dividirá em duas partes, que seguirão duas metodologias distintas. Na primeira parte a abordagem será qualitativa, através do recurso à análise de conteúdo, a segunda traduzirá uma metodologia quantitativa por via da aplicação de um questionário, o qual suportará a análise estatística através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS)<sup>2</sup>. Com a aplicação destas diferentes metodologias procuraremos confirmar ou negar as hipóteses apresentadas (Hill e Hill; 2012, pp. 32-39).

Quanto à estrutura do trabalho pretendemos que esta se revele equilibrada ao longo de todos os capítulos, pelo que no início realizaremos um enquadramento teórico, no qual iremos desenvolver alguns conceitos basilares para a compreensão dos domínios da estratégia e da cultura organizacional, com particular enfoque no contexto português. Para cumprimos com este propósito, recorreremos exclusivamente à revisão de literatura. Na etapa seguinte iremos centrar a nossa atenção na ligação entre os dois conceitos explorados no capítulo anterior, integrando-a com a realidade da PSP. Deste modo, as diferentes vertentes de actuação desta organização serão caracterizadas, procurando contribuir para um esclarecimento da sua natureza através da discriminação dos seus objectivos, finalidades e enquadramento, bem como através da descrição do ambiente em que actua. Para atingir estes objectivos, para além da revisão de literatura, efectuaremos igualmente uma análise de legislação que regula a PSP e a sua actividade.

---

<sup>1</sup> Salientamos que, conforme esclarece Espírito Santo (2006, p. 13), estes dois conceitos são distintos, pois o método procura “traduzir uma concepção global de planeamento de uma investigação”, enquanto a metodologia representa “o estudo sistemático dos métodos, concretizados em diferentes técnicas válidas e validadas permanentemente, (...) que devem ser planeadas e apropriadas aos objectos de análise de cada disciplina”.

<sup>2</sup> Programa informático de análise estatística para as Ciências Sociais.



O terceiro e último capítulo constituem a dimensão prática do nosso trabalho, no qual se realizará um estudo empírico na PSP. Numa primeira fase procederemos à análise de conteúdo do documento “Grandes Opções Estratégicas 2013-2016 da PSP”. Posteriormente, com a aplicação de um questionário a elementos policiais no activo, independentemente do seu posto ou função, distribuídos por diferentes unidades orgânicas, com o objectivo de retratar a actual cultura organizacional, bem como a desejada. Nesta fase todas as análises terão como ponto de partida o modelo dos valores contrastantes (MVC) desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983).

Por fim, referimos que não foi adoptado o novo acordo ortográfico e todas as citações serão efectuadas na língua em que o livro foi consultado, procurando ser o mais fiel possível à ideia original. Ao longo do trabalho, sempre que necessário, será efectuada uma explicação dos pressupostos metodológicos seguidos, procurando explicar de forma sucinta quais as opções metodológicas escolhidas e a razão da sua escolha.

## Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

### 1.1. Estratégia

O principal objectivo deste primeiro ponto passa por contribuir para um maior conhecimento sobre a evolução do conceito de estratégia, aprofundando também o domínio da acção estratégica.

#### 1.1.1. Conceito

Para compreendermos a importância da estratégia para as FS torna-se imperativo que, em primeiro lugar, se esclareça o seu próprio conceito, para que posteriormente seja possível compreender como se procede à escolha das abordagens às suas ameaças e na definição de objectivos, ou como se processa a sua própria gestão<sup>3</sup>.

Presentemente o termo estratégia é utilizado em diversos contextos e finalidades, o que poderá criar a ilusão de um significado amplo, sendo também habitual a sua associação às ciências militares<sup>4</sup>, o que promove a dúvida se o seu objecto e natureza se centram na esfera militar. Tal como Graça (2014, p. 68), consideramos que não. Todavia, a compreensão da evolução do conceito, cujas primeiras obras partiram do contexto militar, auxilia na definição do que é hoje o seu objecto.

Recuperamos então que o conceito sofreu uma evolução que acompanhou o desenvolvimento do seu objecto inicial, a guerra<sup>5</sup>, responsável pela sua frequente associação ao meio militar (Couto, 1987, p. 195). Esta sua raiz bélica explica que muitos dos principais contributos para o estudo desta disciplina tenham emergido pela mão de militares. Destes, a referência a Carl Von Clausewitz é consensual, sendo considerado por muitos autores (Correia, 2005; Fernandes L. F., 2005; Santos, 2008; Rapoport, 1968) como o *pai* da concepção moderna de estratégia. Clausewitz

---

<sup>3</sup> Para o nosso estudo seguimos a definição avançada por Teixeira (2013, p. 5) para este termo: “processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de outros”.

<sup>4</sup> Como aponta Comprido (1987, p. 1223), a palavra estratégia deriva da palavra grega “*strategia*”, cujo significado traduzia “o conjunto de conhecimentos necessários ao comandante”.

<sup>5</sup> Podemos definir este conceito como “uma violência organizada entre grupos políticos, em que o recurso à luta armada constitui, pelo menos, uma possibilidade potencial, visando um determinado fim político, dirigida contra as fontes de poder adversário e desenrola-se segundo um jogo contínuo de probabilidades e azares” (Couto, 1987, p. 148).



apresentou-a (1982, p. 241) como “the employment of the battle as the means towards the attainment of the object of the war”. Nesta afirmação a batalha é o meio pelo qual a estratégia é aplicada, sendo o seu fim, simultaneamente, a conquista da vitória e o concretizar de um fim político-militar, em que o cumprimento dos dois objectivos formaria o fim político da guerra. Esta definição esclarece ainda que a enumeração dos objectivos a atingir compete ao poder político (A. Silva, 2008, p. 6). No domínio militar destacamos ainda a obra de Hart (2007, p. 517), escrita na década de 1960 e na qual a estratégia é definida como “coordonner et diriger toutes les ressources de la nation ou d’une coalition afin d’atteindre l’object politique de la guerre, but defini par la politique fondamentale”, alargando assim, o âmbito da estratégia à actividade do Estado, deixando de ser uma ciência exclusiva do sector militar e ampliando a sua acção à condução do Estado.

Por sua vez, nas décadas de 1970 e 1980 assistiu-se a um novo momento marcante no estudo da estratégia, pois nestas décadas nas disciplinas de gestão e administração pública conduziram-se vários estudos, em particular sobre o fenómeno da competitividade, e da “conflitualidade não-armada que essa competitividade gera, entre actores com interesses confluentes e com necessidade de optimizarem os seus processos de tomada de decisão” (Graça, 2014, p. 69). Alguns destes estudos serão alvo de uma sucinta descrição no capítulo seguinte.

Por fim, o contexto civilizacional do início do século XX, com os atentados do 11 de Setembro<sup>6</sup> a simbolizarem esta nova conjuntura, também contribuiu para uma reformulação do conceito de estratégia. Nesta nova perspectiva, a organização<sup>7</sup> assume o papel de unidade política e o ambiente de hostilidade é substituído pelo ambiente competitivo (Barrento, 2010, p. 108). De acordo com Couto (2004, pp. 216-219), para este alargamento contribuíram a proliferação do número e tipo de actores estratégicos<sup>8</sup> e a viragem civilizacional, que se traduz num novo patamar civilizacional

<sup>6</sup> Ataque terrorista da organização terrorista Al-Qaeda aos EUA em 2001.

<sup>7</sup> Para o presente estudo seguimos a definição de organização sugerida por Teixeira (2013, p. 7), o qual apresenta-a como o estabelecimento de “relações formais entre pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos”.

<sup>8</sup> Como são exemplo as empresas multinacionais, com capacidade económico-financeira superior à da maioria dos Estados; ou de mercados financeiros de dimensão regional e internacional ligados entre si e a funcionar sem interrupções.



emergente, resultante da evolução tecnológica e da consequente intensificação da circulação de pessoas, bens, ideias, dados e informações, que por sua vez gera uma sociedade informacional que tende a ser descentralizadora e desagregadora, generalizando progressivamente, fenómenos de transversalidade.

Face a este novo contexto, Couto (2004, p. 215) avança para uma nova definição de estratégia, segundo a qual esta representa:

“A ciência e a arte de, à luz dos fins de uma organização, estabelecer e hierarquizar objectivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objectivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo”.

Esta sintética definição, que também acolhemos para o nosso estudo, revela as suas actuais três dimensões essenciais:

- A existência de outro (ou outros)<sup>9</sup>.
- Uma *dialéctica de vontades*, na linha preconizada por Beaufre (2004, pp. 36-37), em que as partes tentam impor a sua vontade ao outro.
- A possibilidade de estar em causa a segurança ou a sobrevivência de qualquer uma das partes.

Nesta linha traçada por Couto, outros autores como Graça (2014, p. 79) ou Fernandes (2014, p. 103) reforçam ainda que para a estratégia para ser eficaz tem de recorrer a uma metodologia interdisciplinar e consequentemente transversal. Neste sentido, acrescentam que a estratégia apresenta uma multidimensionalidade de relações possíveis, bilaterais ou multilaterais, numa dinâmica estruturante da convergência interdisciplinar<sup>10</sup>. Nesta perspectiva podemos considerar como ramos da Estratégia diferentes áreas temáticas, funcionando estas como ângulos de abordagem interseccionados, em várias combinações possíveis. Como lembra Fernandes (2005, p. 336):

<sup>9</sup> Entidade externa com capacidades e intenções, potencialmente hostil ou competitiva.

<sup>10</sup> Como recorda Moreira (1997, p. 20), perante novos problemas, ou novas perspectivas sobre estes, que provocam a quebra das tradicionais definições dos campos de estudo e respectivas metodologias, a solução passa pela convergência dos especialistas para um exame em comum da questão.



“As disciplinas não são corpos teórico-metodológicos unitários e estanques. As suas fronteiras são difusas, pois a (...) complexidade e pluridimensionalidade da realidade obriga, para a tornar inteligível, a multiplicar e a cruzar perspectivas, princípios e instrumentos metodológicos, verificando-se uma interdisciplinaridade produtiva, baseada em trocas conceptuais equilibradas entre as disciplinas constituídas.”

Para o desenvolvimento do nosso estudo revela-se particularmente importante outra perspectiva avançada por Santos (2008, pp. 114-115), na qual se foca um aspecto fundamental para organizações inseridas na Administração Pública. De acordo com este autor, apesar deste tipo de organizações não terem de se superiorizar a nenhum “outro”, é necessário que adoptem condutas adequadas à condução da sua missão, com o máximo de eficácia e eficiência, especialmente se a percentagem do Orçamento Geral do Estado a atribuir pela tutela àquelas organizações “for indexada ao nível de desempenho obtido, relativamente às metas definidas”.

Este ponto é sublinhado por Carvalho (2015, pp. 12-13) relativamente à estratégia desenvolvida nas polícias e com o qual concordamos em absoluto, uma vez que traduz com particular transparência o actual contexto competitivo da Administração Pública, em particular no sector da Administração Interna. Segundo este autor, apesar das organizações policiais cooperarem entre si por imposição do dever legal de cooperação<sup>11</sup>, também estabelecem entre si uma dialética de competição. Esta ocorre tanto ao nível da manutenção, como da atribuição ou retirada de competências legais, sobretudo quando possuem um carácter exclusivo que, “em situação limite, poderá colocar em causa a sua sobrevivência, mormente a sua existência, por esvaziamento legal de competências”. Deste modo, quando a conquista de competências representa a obtenção de mais recursos junto da tutela, a dialectica de competição será igualmente mais acentuada.

---

<sup>11</sup> Existem três categorias fundamentais de processo social: cooperação, competição e conflito, sendo que estas não são mutuamente excludentes, ou seja, é possível que dois actores tenham simultaneamente relações de cooperação e de conflito, ou de cooperação e competitividade, sem que tal se apresente como uma contradição ou negação da realidade social (Graça, 2014, p. 80), como disso é exemplo a PSP e a relação que esta instituição tem com outras forças e serviços de segurança (FSS).



### 1.1.2. Acção Estratégica

A falta de uma terminologia específica aplicável à decisão e acção, leva a que a estratégia, enquanto processo, seja muitas vezes utilizada com diferentes significados. Frequentemente o processo estratégico é entendido como um “plano, que representa uma direcção, um rumo ou um curso de acção escolhido de forma consciente e intencional, ou um conjunto de orientações para lidar com uma determinada situação”<sup>12</sup> (Ribeiro, 2010, p. 61).

Como Ribeiro esclarece (2009, pp. 99-101) todo o processo estratégico possui uma “estrutura lógica ou esquema dialéctico, designado por modalidade de acção estratégica ou manobra estratégica”. Nestas são previstas as reacções do(s) outro(s) a cada uma das próprias acções desenvolvidas. Como tal, articula-se com habilidade os factores de decisão, segundo princípios e regras estratégicas de aplicação, de forma a obtenção da vantagem estratégica em relação ao outro. Neste campo Beaufre (2004, p. 39) referia que nas modalidades de acção estratégica é necessário prever as reacções adversas a cada uma das acções projectadas, precavendo a defesa a cada uma dessas reacções. Neste sentido, a formulação e a implementação<sup>13</sup> da acção estratégica implicam a resolução de inúmeras questões relativas à preparação e ao emprego dos meios ao dispor, etapa fundamental para o presente trabalho.

Neste sentido, cada actor estratégico tem de se analisar a si próprio com profundidade, ao outro (ou outros) antagónico, bem como o ambiente em que se insere. Esta análise acaba por se apresentar muito semelhante ao modelo de análise

---

<sup>12</sup> Pese embora no presente estudo não pretendamos discriminar todas as etapas da acção estratégica, entendemos como oportuno deixar uma pequena nota quanto à distinção entre plano e planeamento estratégico. De acordo com Stacey (2011, p. 72) o plano estratégico traduz a combinação de acções articuladas formalmente e a escolha do posicionamento de toda a organização, tendo em vista a optimização da sua performance no futuro. Por sua vez, o planeamento estratégico envolve a escolha dos alvos e objectivos da organização, bem como a escolha da sequência de acções a desenvolver para alcançar o futuro desejado.

<sup>13</sup> Importa antes de prosseguir no presente estudo diferenciar sumariamente a diferença entre formulação e implementação estratégicas. Assim, de acordo com Santos (2008, p. 372) a formulação resulta da compatibilização entre a visão e contribuições dos membros da organização, com os resultados da análise do meio ambiente interno e externo. Por sua vez a implementação consiste na operacionalização e execução da estratégia definida, destinando-se a assegurar as condições necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização.

SWOT<sup>14</sup>, centrado na relação entre os pontos fortes e fracos de uma organização, com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente.

Saindo da esfera dos autores do domínio da estratégia que emergiram do contexto militar e alargando-o às áreas de gestão e da teoria das organizações, podemos retirar importantes contributos para o desenvolvimento da acção estratégica, sobretudo na fase de análise dos próprios meios. Deste modo, Santos (2008, p. 328) acrescenta que a estratégia, enquanto processo, pode ser entendida como:

“a acção continua e dinâmica de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações diagnosticam o seu contexto, quais os seus objectivos e de que forma se propõe a atingi-los, agindo em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente”.

Esta definição, adoptada no nosso estudo, alarga o espectro do objecto da acção estratégica, realçando também a sua dimensão temporal e consequente necessidade de reajuste perante o contexto de transformação, que obriga que a estratégia não possa ser encarada de forma estática (Mintzberg, 2007, p. 2). Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo, pelo que devemos reflectir sobre o futuro e a pensar em termos de cenários. Nesta perspectiva, o processo de planeamento deverá assentar em possíveis futuros da envolvente, possibilitando um melhor ajustamento nas reacções da organização (António, 2015, p. 27).

### 1.1.3. Divisões da Estratégia

Outra perspectiva importante para a prossecução do nosso estudo passa pela compreensão de como a estratégia pode ser dividida, sobretudo no contexto de uma organização da Administração Pública, como é o caso da PSP.

---

<sup>14</sup> De acordo com António (2015, p. 26), este modelo representa um instrumento de análise estratégica, desenvolvido pela Escola de Harvard. Esta análise permite, através da comparação entre o ambiente interno da organização e o seu meio envolvente, aferir o grau de alinhamento entre estes dois planos e simultaneamente evidenciar as causas de eventuais desajustamentos.

Na categorização da aplicação da estratégia, vários autores (Couto, 1987; Ribeiro, 2009; Fernandes L. F., 2005) recorrem à distinção apresentada por Beaufre. Este (Beaufre, 2004, pp. 44-46) esclarece que, quanto à sua aplicação, pese embora a estratégia seja uma tendo em conta o seu objecto e método, relativamente ao seu domínio de actuação será forçosamente diferente, dividindo-se numa estrutura piramidal entre estratégia total<sup>15</sup>, geral ou particular.

Esta divisão é mais tarde desenvolvida por Couto (1987, p. 228) que apresenta no plano superior de actuação a estratégia total, imediatamente subordinada à *política*, cuja finalidade passa por conceber e dirigir superiormente a acção estratégica à luz dos objectivos políticos, auxiliando a política a definir a missão de cada uma das estratégias gerais que se desenvolvem no plano inferior (p.e. política, económica, diplomática, ou militar), tal como a sua combinação. Ribeiro (2009, p. 78) acrescenta que compete-lhe o desenvolvimento harmonioso dos recursos morais e materiais, com o propósito de prevenir ou ultrapassar as ameaças existentes e/ou o cumprimento de determinados objectivos políticos. Encontra-se assim subordinada ao Governo, ao qual compete conceber e dirigir superiormente a acção estratégica do Estado, ou seja, elencar a estratégia de defesa nacional à materialização de segurança nacional desejada<sup>16</sup>.

Por sua vez, cada uma das estratégias gerais tem a função de combinar as tarefas das acções empreendidas nos diferentes sectores da actividade considerada. Como adianta Beaufre (2004, p. 45) têm a função de repartir, combinar e assegurar a execução das tarefas atribuídas pela estratégia total aos diferentes ramos do domínio considerado. Assim, neste patamar estabelece-se a charneira entre a formulação e a operacionalização estratégicas, isto é, entre aquilo que se pretende realizar e as possibilidade e condições técnicas existentes. Por este motivo, as estratégias gerais tratam do emprego dos meios (aspectos operacionais) e do seu desenvolvimento, que

<sup>15</sup> Alguns autores (Fernandes L. F., 2005; Ribeiro, 2009) optam pela designação de estratégia integral.

<sup>16</sup> Revela-se oportuno esclarecer que os conceitos de segurança nacional e defesa nacional. O primeiro traduz Sacchetti, 1986; cit. por Ribeiro, 2009, p. 49) “a situação que garante a unidade, a soberania e a independência da Nação, a integridade e a segurança das pessoas e dos bens; o bem-estar e a prosperidade (...) e o regular funcionamento das instituições democráticas”. A defesa nacional (Ribeiro, 2009, p. 55) consiste no “conjunto de actos que permitem ao Estado proteger-se de uma ameaça pontual, latente ou concretizada que afecte os interesses nacionais”. Qualquer um dos conceitos encontra-se enquadrado legalmente na Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 19/2013, de 5 de Abril – Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN).

engloba a edificação e a sua estruturação (aspectos estruturais) (Ribeiro, 2009, p. 79). Em cada um dos sectores de actividade das estratégias gerais desenvolvem-se ainda as estratégias particulares (Beaufre, 2004, p. 45), encargos de orientar a evolução e adaptação da tática<sup>17</sup>, da estrutura e da genética para a estratégia total.

Não obstante, a estratégia também pode ser dividida de acordo com o emprego dos meios. Tal como enuncia Ribeiro (2009, pp. 82-84) esta distinção centra-se na “articulação entre o que se quer ou deve fazer e o que os meios tornam possível”, dividindo-se em três tipos:

- Genética, responsável pela criação e geração de novos meios;
- Estrutural, a qual engloba os aspectos relativos à disposição dos meios, ou seja, relaciona-se com a composição, organização e articulação;
- Operacional, que trata do emprego dos meios, ou seja, concilia os objectivos escolhidos com as possibilidades existentes.

Deste modo, será a estratégia estrutural que tem a incumbência de analisar as capacidades existentes, de forma a definir medidas para reforçar as potencialidades, eliminar as vulnerabilidades, garantindo um melhor rendimento dos meios nos processos de decisão e nas suas actuações. Dimensão essencial para o nosso estudo.

Tal como Ribeiro (2009, pp. 85-86) concluímos que quanto mais próximo da estratégia total, maiores serão as componentes de natureza estrutural e genética e menores as de natureza operacional. Por outro lado, quanto mais próximo da estratégia particular, as componentes de natureza operacional dominarão as de natureza genética e estrutural.

## **1.2. Cultura Organizacional**

Na segunda parte do primeiro capítulo o nosso objectivo passa por traçar uma definição do conceito de cultura organizacional, realçando também importância de

---

<sup>17</sup> Para a nossa investigação seguimos a explicação avançada por Couto (1987, p. 221) para tática: “a ciência/arte de utilizar, da melhor maneira, os meios disponíveis em função do ambiente operacional e das facilidades proporcionadas pela técnica, tendo em vista reduzir o adversário”.



clarificar a distinção dos significados de cultura ocupacional e terminando com a caracterização do MVC.

### 1.2.1. Conceito

Para compreendermos o significado de cultura organizacional reflectiremos primeiramente sobre o próprio conceito de cultura. À semelhança da estratégia, também a este termo é associado um conjunto de conotações distintas, conduzindo a diferentes interpretações, aspecto evidenciado por Eagleton (2000, p. 1) ao afirmar que “Culture is said to be one of the two or three most complex words”, sobressaindo que o mesmo conceito pode assumir diferentes definições e sentidos. Porém, procurando pontos em comum nas diferentes abordagens a este conceito podemos referir que existe um significativo consenso quanto à sua origem antropológica, pois começou por ser definido como um conjunto de aspectos que o Homem adquire enquanto membro da sociedade, nomeadamente: as crenças, a moral, as leis, ou os costumes, manifestando-se nos modos de vida dos indivíduos e dos artefactos utilizados (Gonçalves S. P., 2011, p. 177).

Quanto ao estudo da cultura organizacional, embora frequentemente se aponte a experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo e colaboradores em 1927<sup>18</sup>, como precursora desta disciplina (Apanavicius, 2013; Gonçalves S. P., 2011), só mais tarde, na passagem da década de 1970 para 1980, surgiram trabalhos de maior profundidade acerca da importância dos aspectos de natureza social e cultural para a dinâmica organizacional. Na década seguinte, a cultura organizacional despertou um maior interesse, na medida em que, tanto no meio académico, como no empresarial, houve uma conscientização de que os factores não económicos (como os valores, as crenças e os pressupostos) possuíam relevância nas práticas e no sucesso organizacional (Neves, 1996, p. 8).

Actualmente a definição de cultura organizacional continua em debate entre investigadores, pese embora a definição apresentada por Schein seja a mais citada no contexto de trabalhos de investigação académica (Silva S., 2003; Gonçalves S., 2011),

---

<sup>18</sup> Investigação na fábrica da *Western Electric Company*, localizada nos Estados Unidos da América (EUA), que procurou estabelecer uma relação entre as condições de trabalho e a produtividade.

sendo também adoptada para o nosso estudo. Segundo Schein (2004, p. 17) a cultura organizacional pode ser traduzida como:

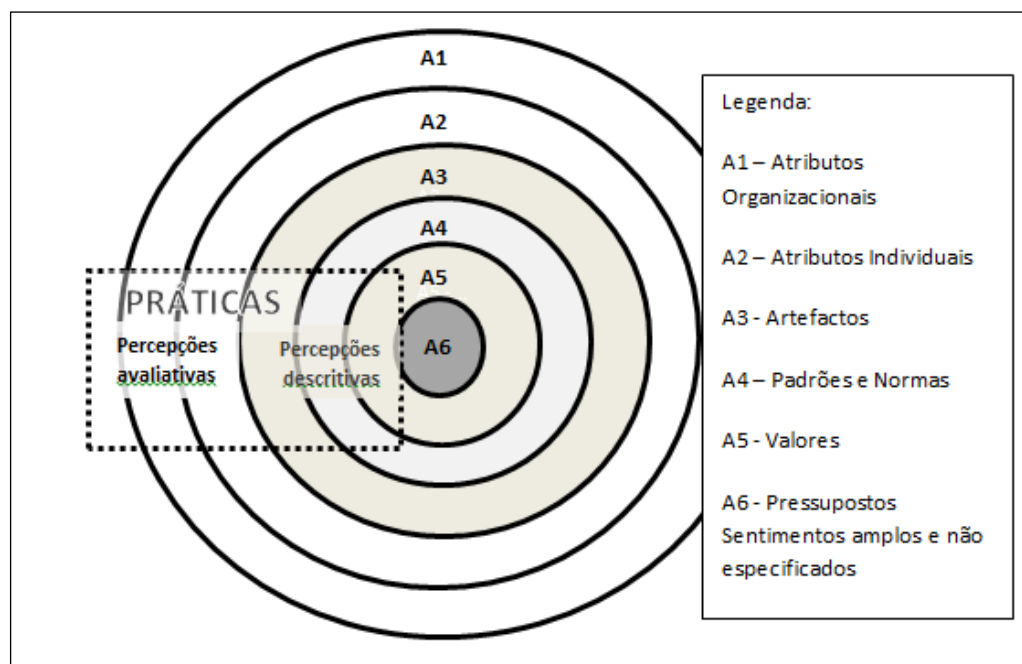
“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as its solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Como aponta Bilhim (2004, pp. 186-187), esta definição pressupõe a existência de três níveis de componentes:

- Um primeiro nível relaciona-se com os artefactos, ou seja, com os aspectos mais visíveis e tangíveis da cultura, nomeadamente os logotipos, a maneira de vestir, de falar e comportar, ou o próprio espaço físico das instalações.
- Um segundo nível onde encontramos os valores, os quais exigem um maior nível de consciência para serem reconhecidos, mas que acabam por ser orientadores do comportamento dos grupos, como são exemplos os objectivos da organização, ou as suas filosofias.
- No terceiro nível estão os pressupostos básicos, tomados à partida como verdadeiros e indiscutíveis, referindo-se às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos, que funcionam como sistema de significados para interpretar e lidar com os desafios.

Importa igualmente destacar o contributo dado por Hofstede (2010, p. 7) para o estudo da cultura organizacional. Este autor divide as manifestações de cultura em quatro níveis, agrupados por camadas ordenadas: símbolos, heróis, rituais e valores, reforçando que “symbols represent the most superficial and values the deepest manifestations of culture, with heroes and rituals in between”. Esta noção de “camadas” foi desenvolvida por Neves (1996) que sugere a seguinte representação gráfica:

Figura 1 – Níveis de cultura organizacional, baseado em Neves (1996) e Gonçalves (2011)



A Figura 1 representa um conjunto de anéis sobrepostos, em que cada um expõe um elemento ou manifestação de cultura, estando dispostos por uma ordem que reflecta o grau de materialidade da manifestação e do respectivo grau de acessibilidade (Neves, 1996, p. 155). Deste modo, as camadas mais periféricas serão de mais fácil acesso e de características mais objectivas, enquanto as camadas mais profundas serão de acesso difícil e de características mais subjectivas. Assim, os dois primeiros anéis (A1 e A2) equivalem à ideia de clima organizacional<sup>19</sup>, ou seja, “a percepção descritiva e individual de um situação ou contexto organizacional no qual o individuo se comporta e responde, e do qual faz parte” (Neves, 1992, p. 97).

Os outros quatro anéis completam a noção de cultura organizacional, com a terceira camada (A3) a representar os artefactos. A importância desta camada decorre da ligação que é suposto ter com outras camadas profundas da cultura organizacional. A camada seguinte (A4) traduz os padrões e normas de comportamento, assumindo muitas vezes códigos de conduta, ou regulamentos disciplinares. Nesta camada

<sup>19</sup> Pese embora o conceito de clima organizacional seja relevante, não o iremos desenvolver exaustivamente no presente estudo. Todavia, importa salientar a distinção apresentada por Gonçalves (1992, p. 93) em relação ao conceito de cultura organizacional. Para este autor a cultura é um conceito mais amplo, que visa compreender a forma como normas e valores influenciam a formulação das políticas e práticas organizacionais, enquanto o clima pretende perceber como essas políticas e práticas influenciam o desempenho individual e organizacional.



incluem-se práticas de recursos humanos (como a forma de comunicar), bem como as cerimónias, ritos e rituais, que pretendem reforçar a importância de determinados valores. O penúltimo anel (A5) simboliza os valores, crenças e ideologias, de natureza cognitiva e emocional. Esta camada tem um papel fundamental na influência de atitudes e comportamentos individuais e organizacionais, o que explica que grande parte da investigação nesta área se centre na procura dos valores que melhor traduzem a cultura organizacional estudada. Por fim, o anel central (A6) representa os pressupostos básicos. É uma camada invisível, pertencente ao domínio do inconsciente, funcionando como uma teoria implícita que assiste os membros da organização na forma como pensar, sentir e de agir nos desafios (S. Gonçalves, 2011, p. 183).

Antes de partirmos para o conceito de cultura ocupacional, importa ainda esclarecer sucintamente o conceito de subculturas. Como aponta Sousa (2011, pp. 31-32) várias investigações (Martin, 2002; Robbins, 2002; Hofstede, 2010) concluíram que na generalidade das organizações, sobretudo naquelas que devido à sua dimensão, contexto ou caracterização apresentam uma estrutura mais complexa, existem subculturas. Estas tendem a desenvolver-se evidenciando experiências, situações e problemas comuns a determinado conjunto de membros. Assim, as diferentes subculturas existentes numa organização tendem a reflectir-se com maior incidência de uma forma vertical e dispersa do que linear e transversal. As especializações funcionais tendem a colocar os trabalhadores com qualificações semelhantes em proximidade, o que aumenta a probabilidade destes fortalecerem o seu sentimento de grupo no interior da organização. Tal como aponta Bilhim, (2007, p. 169) apoiado pelas conclusões de Hofstede (1998, p. 1), pese embora todas as organizações tenham uma cultura dominante, parte das organizações podem ter distintas subculturas, como são exemplos as organizações que actuam em diferentes actividades, executadas por vários departamentos. Sousa reforça ainda (2011, pp. 33-34) que o reconhecimento de subculturas organizacionais é associado a uma cultura mais ou menos forte. Assim, torna-se relevante compreender se uma organização possui uma cultura forte<sup>20</sup>, ou

---

<sup>20</sup> Como aponta O'Reilly (1989), uma cultura forte existe quando a maioria das normas têm elevada intensidade e cristalização. Todavia, quando a organização está enquadrada em ambientes turbulentos,



seja, homogénea, estável e na qual os pressupostos fundamentais são intensamente partilhados por todos os elementos. No entanto, como esclarece Neves (1994, p. 18) nem sempre uma cultura forte significa eficácia, pois esta, ao invés, deve ser adequada, permitindo encarar os problemas de adaptação ao seu meio externo e de integração no seu meio interno.

Conclui-se que nas organizações cuja actividade se espartilhe por diferentes áreas de actuação e consequentemente, com diferentes departamentos, caracterizados por dinâmicas e modos de actuação distintos, a existência de subculturas no seio destas organizações é potenciada.

### **1.2.2. Cultura Ocupacional Policial**

Pese embora a nossa investigação se foque na relação da cultura organizacional com a estratégia na PSP, não podemos deixar de referir o conceito de cultura ocupacional, em particular da cultura ocupacional policial, não só pela importância da distinção para com a cultura organizacional, como pelo retrato que esta permite retirar da actividade policial.

Assim, recuperando a definição avançada por Sarmento (1994, p. 71), a cultura ocupacional representa “um conjunto de assunções, crenças, valores e dispositivos simbólicos, partilhados por um grupo ocupacional ou profissional e os seus processos de formação e socialização”. Neste campo, como aponta Durão (2008, pp. 72-73), a maioria das investigações sobre os aspectos formais e informais da cultura organizacional das polícias centrou o estudo no apuramento da cultura ocupacional policial, ou seja, no apuramento das características da actividade policial que a distingue das outras profissões, bem com o seu conjunto de assunções, crenças, valores e dispositivos simbólicos, destacando-se neste domínio os trabalhos de Skolnick (2011), Manning (1977), Monjardet (1996) e Reuss-Ianni (1993). Deste modo, a cultura ocupacional distingue-se claramente da cultura organizacional, uma vez que os seus objectos são distintos, pois no primeiro caso são os membros de uma organização, enquanto para a segunda são um grupo ocupacional ou profissional.

---

uma cultura forte, menos susceptível à mudança, terá maiores dificuldades em adequar-se às necessidades de sobrevivência e desenvolvimento.



Neste quadro, começamos por destacar que o interesse académico pela cultura policial surgiu no final da década de 1960, com especial incidência nos países anglo-saxónicos, em que se partia da ideia de que as Polícias são organizações com singularidades muito próprias, resultantes da sua natureza e missão, o que acaba por lhes conferir uma identidade própria a este grupo ocupacional (Gonçalves, 2011, p. 207). De entre estes estudos, importa referir o contributo de Skolnick (2011, cit. por Durão, 2008, p. 73) ao caracterizar a actividade policial como a combinação de três vectores que em conjunto representam a identidade desta profissão: o perigo enfrentado; a autoridade junto do público; e a busca de eficácia da acção.

Mais tarde Monjardet (1996, cit. por Durão, 2008, 78-79) contrapõe que o trabalho policial possui enorme variância, pelo que existe uma grande dificuldade em avançar com uma definição da actividade policial, pois esta encerra em si uma série de serviços e funções de polícia bastante diferentes em termos de exposição ao perigo ou mesmo na finalidade da própria função, tal como também existem grandes diferenças em termos de carreiras, consoante os postos em que centramos o nosso foco. Contudo, este autor não deixa de sublinhar que existe uma cultura profissional nas polícias e que esta advém sobretudo da posse do monopólio da força coerciva, o que diferencia os polícias de outras profissões. Por outro lado, o uniforme assume a carga deste uso de força, mas também da exposição ao perigo.

Por sua vez Manning e Maanen (1978; cit. por Durão, 2008, p. 82-86) relevam ainda que a eminência de conflito está presente no quotidiano de actuação dos polícias, contribuindo para que estes procurem assumir a procura de controlo interpessoal na interacção com os seus públicos. Para esta interacção contribuem também alguns hábitos e tradições passados através da socialização entre membros, cuja imutabilidade procura ajudar na padronização de comportamentos e formas de agir no desempenho da função, auxiliando na relação entre membros da organização e com o exterior. Estes costumes e ritos imutáveis acabam também por contribuir para a descodificação da resistência à mudança nestas organizações. A propósito de símbolos e ritos, tal como refere S. Gonçalves (2011, p. 205-206), a Polícia encerra em si vários símbolos e rituais. Os primeiros visam reforçar o sentimento de pertença e de identidade com os valores do grupo (como o uso de uniforme, divisas e número de

identificação), enquanto, os rituais procuram reduzir a ansiedade e consolidar comportamentos, como acontece com as passagens de turno ou com as cerimónias de atribuição de mérito excepcional por serviços prestados.

Como conclui Durão (2008, p. 475) as FS são obrigadas a estar atentas à diversidade social e situacional perante a qual exerce a sua actividade. Os polícias tornam-se assim observadores privilegiados de um mundo em mudança, tanto a uma escala local, como global. No decurso da sua acção, os polícias lidam com um público que não partilha os seus valores, mas cujos valores e sentimentos são convidados a “escutar, mediar, constranger, não apenas a punir. A polícia está encastrada numa sociedade de forte diferenciação que é suposto policiar”. Esta característica de permanente contacto acaba por evidenciar a diferença para com outros grupos profissionais, nomeadamente para com os militares das Forças Armadas (FA).

Desta forma, à medida que a sociedade se vai transformando, também a PSP deverá acompanhar essa mudança, procurando manter o mesmo ritmo de mudança através de um permanente enquadramento ao contexto que a rodeia, ao qual a cultura policial não deixa de estar exposta.

### **1.2.3. Modelo dos Valores Contrastantes**

Para compreender as diferentes dimensões de cultura organizacional têm sido formulados vários modelos<sup>21</sup>, representados sob a forma de tipologia<sup>22</sup> que agrupam e classificam os tipos de cultura. As tipologias assumem que as organizações podem ser caracterizadas por um conjunto de características ou dimensões comuns, possibilitando a comparação entre organizações (Bilhim, 2004, p. 195). Para além desta vantagem, o recurso a tipologias para conceptualizar a cultura organizacional possibilita expressar os contrastes e os paradoxos com que as organizações lidam e

---

<sup>21</sup> Refira-se que, tal como Rocher (1968, p. 148) esclarece, quando a realidade a estudar revela-se complexa, múltipla e difícil percepção, recorre-se a um *modelo*, pois este, através de construções simbólicas e simplificadas, permite o estudo separado das diferentes partes dessa mesma realidade, facilitando a sua compreensão.

<sup>22</sup> Seguindo a linha traçada por Neves (1996, p. 123), no contexto do presente estudo, uma tipologia é “um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns”.

com os quais se têm de se compatibilizar, permitindo igualmente elaborar planos de intervenção monitoráveis em termos de diagnóstico, intervenção e controlo.

Neste quadro, conforme aponta S. Gonçalves (2011, p. 185), nas últimas décadas têm sido destacadas diferentes tipologias resultantes de investigações conduzidas neste campo, habitualmente resultantes do cruzamento de duas variáveis em eixos ortogonais, unipolares (Harrison, 1972; Handy, 1978; Deal e Kennedy, 1982; Witte e de Cock, 1986) ou bipolares (Quinn e Rohrbaugh, 1983 e Denison, 2012), os quais resultam em distintos quadrantes estruturados, conforme se pode observar na tabela 1.

Tabela 1 – Resumo das principais tipologias, baseado em S. Gonçalves (2011)

Classificação da tipologia	Autores	Eixos Estruturantes	Quadrantes estruturados
Dimensões unipolares	Deal & Kennedy (1982)	Risco Velocidade	Cultura de processo Cultura de risco Cultura de agressividade Cultura de acção
	Harrison (1972)	Formalização Centralização	Cultura de funções Cultura de poder Cultura atomista Cultura de tarefa
	Handy (1978)	Formalização Centralização	Cultura de Apolo Cultura de Zeus Cultura de Dionísio Cultura de Atena
	De Witte & De Cock (1986)	Controle Dinamismo	Cultura de regras Cultura de apoio Cultura de inovação Cultura de objectivos
Dimensões bipolares	Denison (2012)	Orientação externa vs. Orientação interna Flexibilidade vs. Estabilidade	Cultura de consistência Cultura de envolvimento Cultura de adaptabilidade Cultura de missão
	Quinn (1983)	Orientação externa vs. Orientação interna Flexibilidade vs. Controlo	Cultura de apoio Cultura de inovação Cultura de objectivos Cultura de regra

Estas variáveis são distintas e com uma grande abrangência e como sublinham Quinn e Cameron (2006, p. 32) deve-se à razão da cultura organizacional possuir uma grande abrangência, compreendendo em si própria, um conjunto de várias características e factores complexos e ambíguos. Consequentemente torna-se possível incluir qualquer factor como o mais relevante no diagnóstico e análise da cultura organizacional. Deste modo, nenhum modelo pode ser apontado como sendo o mais



correcto e completo. O importante passa por perceber se mas se o método subjacente é devidamente suportado por estudos empíricos e se consegue retratar correctamente a realidade. Pese embora todos estes trabalhos tenham contribuído para o aprofundamento do conhecimento acerca da cultura organizacional, no nosso estudo optámos por centrar a nossa análise no MVC, como seguidamente justificaremos.

O MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983) é um dos modelos de referência, tendo sido replicado em diversas investigações empíricas. Um dos grandes motivos para este sucesso, e que também motivou a sua escolha para o desenvolvimento do presente estudo, centra-se na sua perspectiva Janusiana<sup>23</sup> de abordar a temática da cultura organizacional, procurando integrar contradições, tensões e paradoxos inerentes aos sistemas humanos, as quais são geradoras de mais-valias (Neves, 1994, p. 21). Como reforça o próprio autor (Cameron, Quinn, DeGraff e Thakor, 2006, p. 6), “the framework highlights the inherent tensions and contradictions that face organizations and leaders as they navigate their complex and changing environments”. Este modelo bipolar apresenta também as vantagens de assumir uma estrutura teórica que permite a clarificação do conteúdo conceptual, pois recorre a representações gráficas e contextualiza a cultura organizacional na sua forma de funcionamento paradoxal e contrastantes, salientando as relações e permitindo observar a simultaneidade das várias orientações contrastantes que cada organização deve prosseguir na sua actividade. Por fim, destaca-se ainda que este modelo permite a formulação de hipóteses de estudo para a compreensão da relação da cultura com outros domínios, nomeadamente com o desempenho ou com a estratégia (Neves, 1994, pp. 22-23), algo que constitui um dos propósitos da presente investigação.

Na representação gráfica do MVC podemos observar dois eixos, na qual o eixo horizontal representa a tensão entre orientação interna e externa, enquanto o eixo vertical traduz a dicotomia entre as dimensões de flexibilidade e controlo<sup>24</sup>. No

<sup>23</sup> Referência à mitologia romana, na qual o deus Janúcio possuía a capacidade de olhar simultaneamente para duas direcções opostas.

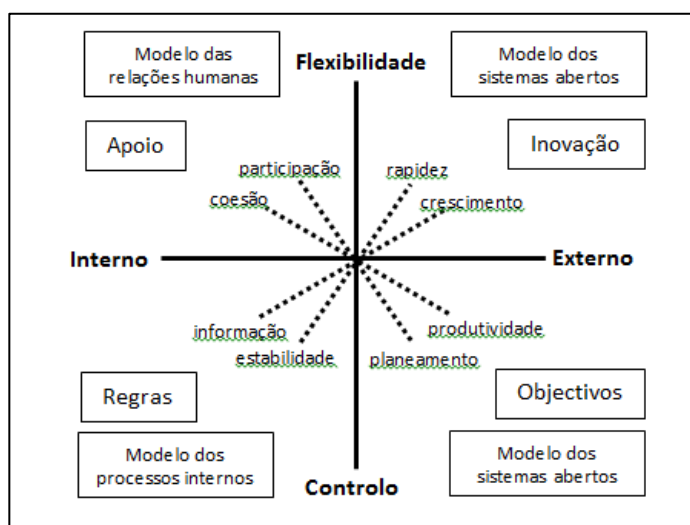
<sup>24</sup> De acordo com Quinn e Cameron (2006, p. 34) estas dimensões foram obtidas após efectuarem uma análise estatística a trinta e nove indicadores apurados por Campbell, Bownas, Peterson, e Dunnette, (1974) que representavam um conjunto de indicadores mesuráveis de eficácia organizacional.



primeiro eixo a orientação interna acentua o desenvolvimento dos recursos humanos e na manutenção de um ambiente de trabalho marcadamente coeso e cooperante. Por sua vez, o polo oposto deste eixo releva o desempenho de actividades que possibilitem o crescimento e a aquisição de recursos. No outro vector, a flexibilidade traduz a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional, enquanto o controlo representa a necessidade de hierarquia e supervisão. Da combinação destas dimensões obtemos quatro quadrantes, cada um representando um distinto conjunto de indicadores de eficácia organizacional, que representam o que membros valorizam no desempenho da organização, definindo o que é visto como bom e apropriado, ou seja, definem os valores fundamentais que baseiam as percepções sobre a organização contrastantes (Quinn & Cameron, 2006, p. 35).

Como reforça S. Gonçalves (2011, p. 187), da combinação destas dimensões emergem quatro quadrantes a que correspondem quatro tipologias culturais distintas, assentes em distintos modelos de actuação: o modelo das relações humanas, no qual a motivação e a descentralização das decisões são o principal foco; o modelo dos sistemas abertos, que destaca a capacidade de adaptação; o modelo dos processos internos, para o qual a integração reveste-se como central; e o modelo dos objectivos racionais, cujo cumprimento dos objectivos definidos constitui o seu âmago.

Figura 2 – Representação do MVC, baseado em Quinn e Rohrbaugh (1983)



Conforme se pode observar na figura 2 e como sintetiza S. Gonçalves (2011, p. 188) dos quatro quadrantes resultam as correspondentes tipologias culturais. De acordo com Gonçalves (1996, p. 30-31), estas apresentam as seguintes características:

**Cultura de apoio:** resultante da combinação entre a orientação interna e a flexibilidade. Baseia-se em valores como a participação, o trabalho em equipa, envolvimento e a confiança, entre outros. Neste tipo de cultura reforça-se o desenvolvimento humano, suportado pela coesão e compromisso, havendo uma valorização bastante acentuada das pessoas e das relações humanas, expressas quer a nível individual, quer a nível grupal.

**Cultura de inovação:** representada no quadrante superior direito, resultante das dimensões de flexibilidade e orientação externa. Neste domínio a adaptação à mudança (interna e externa), a inovação, a criatividade, a crítica positiva e a adopção de novas técnicas e métodos de trabalho são algumas das características valorizadas. Esta forma é particularmente dominante nas organizações orientadas para a inovação e desenvolvimento.

**Cultura de regras:** cruza as dimensões de controlo e orientação interna, criando uma cultura de regras associada à organização burocrática, na qual se salienta o respeito pelas regras, a hierarquia, a segurança, a uniformidade e a estabilidade na





procura de eficácia, valores que a racionalidade de procedimentos, a unidade e a cadeia de comando, a divisão do trabalho e a formalização procuram servir.

Cultura de objectivos: encontra-se no quadrante inferior direito, resultado das dimensões de controlo e orientação externa e em que se enfatiza o planeamento, o orçamento e a circulação de informação como valores mais expressivos, havendo uma clara orientação para os resultados e para o cumprimento dos objectivos definidos.

Por fim, e antes de passarmos para o segundo capítulo, relembramos a nota deixada por Quinn e Cameron (2006, p. 44) ao sublinharem que estas culturas não são estanques e que não existem organizações com apenas um tipo de cultura, ou seja, as organizações congregam em si as diferentes tipologias, embora com ênfases diferentes. A sua cultura será mais forte quanto maior a dominância e a nitidez dos contornos. Quinn e Cameron afirmam ainda (2006, p. 57) que este modelo assume que as organizações não se encontram no estado de perfeito balanço e que as quatro tipologias integram a dinâmica e complexidade da organização. Os quatro quadrantes representam quatro formas de como a realidade organizacional é percebida.



## Capítulo 2 – Estratégia e Cultura Organizacional na PSP

### 2.1. Estratégia e Cultura Organizacional

Para compreendermos a relação entre estratégia e cultura organizacional vamos, nesta fase do nosso trabalho, indicar quais as posições das principais escolas de pensamento estratégico, tal como iremos recuperar algumas investigações que versaram sobre a exploração desta ligação no contexto policial. Na parte final indicaremos sumariamente algumas das principais vantagens estratégicas que existem no conhecimento da cultura organizacional.

#### 2.1.1. O Posicionamento das diferentes Escolas de Pensamento Estratégico

Conforme indicámos no capítulo anterior, na segunda metade do século XX assistiu-se ao aprofundamento do estudo da estratégia (Santos, 2008; Graça, 2014) fora do contexto militar. Este aumento do número de estudos provocou o surgimento de diferentes escolas de pensamento estratégico, com distintas perspectivas quanto processo estratégico, pese embora todas tenham emergido a partir de investigações relativas ao contexto empresarial, sobretudo associadas às disciplinas de gestão e teoria das organizações. No presente ponto pretendemos rever qual a importância dada à cultura organizacional pelas principais escolas, contribuindo para a compreensão da ligação entre estes dois conceitos.

Começando pela escola do desenho, de acordo com Santos (2008, p. 353), esta define o processo de formulação estratégica como um processo de desenho, através do qual se procura assegurar a adequação dos pontos fracos e fortes da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do meio exterior. Apesar de defender a realização de uma análise interna (na qual a cultura organizacional é considerada), para esta escola a selecção da estratégia a adoptar baseia-se sobretudo nos valores e preferências individuais de quem assume a liderança e no seu potencial impacto no meio exterior. Igualmente só depois de definida a estratégia é que se segue a fase de desenho da sua estrutura e processos, revelando assim forte influência da obra de



Chandler, sobretudo junto de autores como Learned, Christensen, Andrews e Guth, pertencentes à HBS, conforme indicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 34).

Por sua vez, a escola do planeamento, influenciada pelos trabalhos de Drucker e muito desenvolvida pelo trabalho de Ansoff (1968), defende que o processo estratégico assenta em várias fases distintas, caracterizando-se como formal e detalhado, com uma definição clara de como a estratégia formulada deve ser implementada. Este plano estratégico formal constitui a base desta escola, no qual a análise da cultura organizacional encontra-se inserida logo na sua parte inicial, quando se processa a análise estratégica da organização através de uma análise SWOT, pelo que se considera que esta análise é tida como fundamental para a compreensão da própria organização, como para a própria formulação estratégica (Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel, 1998, p. 48).

Devemos igualmente referir a diferente posição assumida pela escola do posicionamento, a qual foi profundamente marcada pelo trabalho de Porter (1980). No essencial, esta escola defende que a selecção da estratégia a adoptar deve ser fundamentalmente baseada no posicionamento no ambiente envolvente que lhe permita a obtenção de vantagens competitivas. Deste modo, a tónica passa sobretudo pela análise da envolvente, bem como dos actores concorrentes, pelo que também nesta corrente, a cultura organizacional, tal como outras componentes da organização (a estrutura, por exemplo) devem submeter-se ao rumo traçado (Santos, 2008, p. 362).

Por fim, destacamos a escola da aprendizagem, a qual defende que a estratégia emerge de um processo de aprendizagem colectivo da organização. Através de autores como Lindblom (1959) ou Mintzberg (2007), defende que a estratégia decorre de um processo incremental de aprendizagem colectivo ao longo do tempo perante a natureza complexa e imprevisível que rodeia a organização. Para esta escola, a estratégia tanto pode ser deliberada como emergente, explícita ou implícita, não obedecendo a um rigoroso plano de formulação e implementação. Nesta perspectiva, Mintzberg (2007, p. 5-6) defende que a estratégia deve ser construída através de um processo contínuo de adaptação, tendo em conta os recursos, capacidades, oportunidades e ameaças. Neste quadro, a cultura organizacional revela-se como



bastante importante, na medida em que se configura como uma importante componente potenciadora da capacidade de aprendizagem da organização e da preparação desta em se adaptar a um contexto de mudança.

Verificamos assim a existência de diferentes posicionamentos quanto ao processo estratégico, os quais possuem distintas perspectivas quanto à necessidade e relevância em proceder a uma completa análise interna da organização.

### **2.1.2. O Contexto Policial**

Nas últimas décadas, com o aprofundar do estudo sobre a cultura organizacional surgiram igualmente investigações que procuraram determinar a ligação entre cultura e estratégia. Como sublinha S. Gonçalves (2011, p. 193), o estudo sobre a relação entre cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos, dimensão essencial da acção estratégica, tem sido analisada em diversos estudos, com vários autores a defenderem que existe uma relação e influência mútua (Neves, 1996; (Yeung, Brockbank, e Ulrich, 1991; Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris, 2010; Denison, 2012). Ainda que a maioria destes trabalhos tenham sido desenvolvidos na área de gestão, não deixam de contribuir para um maior esclarecimento do tema do nosso trabalho, realçando o domínio interdisciplinar da estratégia.

Deste modo, como aponta Denison (2012, p. 2) “one of the most powerful things that a company’s leader can do is to create a unique character and personality for their organization that fits their business environment and distinguishes them from the competition”. No entanto, como ressalva este autor, qualquer estratégia que não tenha em consideração a cultura organizacional estará condenada à partida, pois será impossível implementá-la. Para que a estratégia formulada possa ser implementada, terá de se verificar um alinhamento claro entre os diversos níveis da organização, bem como entre todas as unidades, canais de comunicação e funções (Neves, 1996). Fazendo o paralelo com as FA para realçar a importância da cultura organizacional para a estratégia nas FS<sup>25</sup>, recuperamos o elenco por Ribeiro (2010, pp. 196), quando afirma que no desenvolvimento da acção estratégica no contexto militar “a

---

<sup>25</sup> As FA, tal como as FS apresentam-se como organizações com forte componente burocrática, ou seja com forte componente hierárquica e com grande valorização do cumprimento de regras (Gonçalves M., 2015, p. 6), pelo que o paralelo entre estas organizações revela-se, em nosso entender, como oportuno.

operacionalização de programas depende igualmente da iniciativa resultante da motivação e do comprometimento das pessoas envolvidas”, pelo que a moldagem da cultura organizacional é apontada como um dos requisitos implícitos para que a liderança permita desenvolver e cultivar o espírito de iniciativa nos seus membros e estes se mantenham motivados na execução dos programas definidos, adaptando-se a um ambiente estratégico crescentemente dinâmico.

No contexto das FS destacamos os trabalhos<sup>26</sup> de Glomseth e Gudmundsen (2008, p. 180) e de Glomseth e Gottschalk (2009, pp. 8-9) nos quais é dado particular ênfase à necessidade de uma implementação estratégica cuidada no seio deste tipo de organizações, pois como estes autores referem a ausência de estratégia neste contexto causa a perda de oportunidades, a duplicação de esforços, a incompatibilidade entre unidades e o desperdício de recursos. Reforçam ainda que, mesmo que exista uma estratégia definida, mas cuja implementação é descurada, a insatisfação e a resistência entre os polícias na concretização dos objectivos definidos é potenciada. A escolha e manutenção das prioridades no planeamento estratégico é igualmente agravada.

Concluimos que a cultura organizacional se apresenta como elemento fundamental para as FS, pois como sintetiza Reino (2009, p. 44) “stabilizing individual behavior is one of the most importante functions of organizational culture because organizational culture enables the activity of organizational members through self-control and social mechanisms”, dimensão essencial na prossecução da actividade policial, conforme indicam Chan (1997) e Baley (1994).

### **2.1.3. Vantagens no Diagnóstico da Cultura Organizacional**

Na linha apontada por Ackoff (1981, cit. por Stacey, Griffinand, & Shaw, 2002, pp. 75-76) ressaltamos que a primeira etapa para diminuir a distância entre o presente de uma organização e o futuro desejado passa por retratar a organização no presente, seja em termos dos seus processos, estruturas, relação com o ambiente e a sua

---

<sup>26</sup> Na investigação desenvolvida por estes autores, a cultura organizacional representa uma dimensão determinante para a implementação estratégica, uma vez apresentam um modelo baseado em 18 características que traduzem os valores da organização e cuja combinação determina a forma como a implementação estratégica devesse ser conduzida.



cultura. Tal como aponta Tim Morris (1999, p. 17) a compreensão da cultura organizacional revela-se assim como fundamental para a estratégia de uma organização, uma vez que permite:

- Articular as práticas da organização aos valores da população. A gestão de uma organização é condicionada pelos valores<sup>27</sup> da população a que se destina, razão pela qual se deve considerar as particularidades dos destinatários. Esta vertente, ao contrário do contexto da PSP, revela-se de maior importância para as organizações cuja actividade se espalha por vários países e que por essa razão necessita de uma adequação e adaptação ao respectivo contexto nacional. Não obstante, como Lopes (2009, p. 6) salienta a cultura nacional constitui o ponto de partida para que os líderes e os colaboradores possam, em cada organização, construir uma grelha de leitura partilhada e eficaz da realidade vivida.

- Gerir e controlar o comportamento organizacional. Na linha indicada por O'Reilly (1989, p. 12) "Culture, may be thought of as a potential social control system"<sup>28</sup>. Neste sentido, a organização quando institui um conjunto de valores e normas, está a fornecer regras de conduta e a transmitir quais os padrões de conduta esperados para os seus membros, por sua vez facilitadores do cumprimento dos objectivos estabelecidos. Este sistema de controlo acaba por ser efectuado subtilmente entre os próprios membros da organização, mas sem possuir em si a carga de fiscalização, assumindo uma dimensão panóptica.

- Garantir a continuidade histórica. Como referem Hannan e Freeman (1984, p. 149), para as organizações evoluírem<sup>29</sup> no decurso do tempo, necessitam de adquirir

---

<sup>27</sup> Embora não queiramos desviar-nos do tema do nosso estudo, gostaríamos apenas de mencionar que quanto aos valores pretendidos por uma organização, de acordo com George e Jones (1999, cit. por Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2005, p. 538), dividem-se em dois tipos: os valores terminais, aqueles que se pretendem atingir (excelência, lucro, inovação, entre outros); ou valores instrumentais, os quais se pretende que os membros da organização adoptem (criativos, honestos, resilientes, entre outros).

<sup>28</sup> Para este autor (O'Reilly, 1989, p. 11), um sistema de controlo social pode ser definido como o conhecimento sobre o comportamento a seguir e na preocupação em estar atento ao que se faz, reportando quando ocorrem desvios.

<sup>29</sup> De acordo com estes autores (Hannan e Freeman, 1989, p. 2), a evolução das organizações podem ser explicadas à luz das mesmas teorias que explicam a evolução de espécies, uma vez que as organizações são formadas por homens, igualmente expostos ao meio que os rodeia, sofrendo assim as consequentes transformações ao longo do tempo, provocando a sua evolução ou extinção

rotinas e comportamentos estáveis, algo que poderá ser obtido em termos de um eficaz controlo cultural. Cunha et al. (2005, p. 539) destacam ainda que a valorização de comportamentos estáveis não significa que as organizações obtenham vantagens através da imutabilidade, até porque gerir a cultura “presume que as organizações podem actuar sobre os comportamentos (e, daí, os resultados) através dos padrões culturais que sustentarão, então, novos comportamentos desejados”. Deste modo, procura-se com a estabilidade comportamental que as organizações desenvolvam regularmente os comportamentos desejáveis.

- Gerir a identificação dos indivíduos com a organização. Esta vertente é essencial para que a cultura se possa constituir com um factor promotor da identificação dos indivíduos para com a sua organização, e consequentemente, ser usada para incrementar o sentimento de pertença ao colectivo, contribuindo para a resolução das necessidades de afiliação (Cunha et al., 2005, p. 539).

Outro aspecto fundamental que a determinação da cultura organizacional permite é indicado por Stacey (2011, p. 74), ao referir que para determinar se um plano estratégico será aceite pelos membros da organização, é necessário analisar a cultura organizacional e determinar se as opções escolhidas estão alinhadas com a cultura, ou se por outro lado, implicam uma grande mudança cultural. Caso estejamos perante o segundo caso, a forma de atingir a mudança cultural deverá estar igualmente prevista no próprio plano<sup>30</sup>. Assim, a articulação entre a cultura organizacional e os objectivos da organização revelam ainda uma maior importância, uma que através do alinhamento entre ambos é possível diminuir a incerteza enfrentada pelos membros da organização (Stacey, 2011, p. 103).

Como afirma Poiares (2014, p. 36) numa instituição como a PSP é fundamental que se conheça a cultura organizacional, sobretudo para quem a lidera e define a acção de comando. Assim, o conhecimento desta apresenta-se como uma necessidade, pois enquanto FS, dotada de uma estrutura organizativa caracterizada pela obediência à hierarquia de comando em todos os níveis, existe uma permanente

---

<sup>30</sup> Este autor (Stacey, 2011, p. 79) desenvolve ainda que no plano estratégico deverão estar incluídas as razões pelas quais os membros da organização poderão resistir à mudança cultural e como essas resistências serão combatidas.



necessidade de adoptar mecanismos de controlo comportamental entre os seus membros.

## **2.2. A PSP**

Nesta fase analisaremos de forma sucinta a evolução desta instituição ao longo da sua história, para posteriormente caracterizá-la do ponto de vista da sua actividade e estrutura, realçando na parte final quais os novos paradigmas que presentemente emergem no seu quotidiano.

### **2.2.1. Breve Evolução Histórica**

Para perceber o que é hoje a PSP e como esta tende a projectar-se no futuro face às circunstâncias existentes, urge apurar o seu tempo trípico. Este conceito desenvolvido por Freyre (1981) permite-nos apurar a complexidade relacional e o posicionamento estratégico de um actor em relação aos outros actores com quem interage. Neste quadro, importa traçar sucintamente a evolução histórica desta organização (Graça, 2010, p. 19).

Uma análise histórica completa da PSP obrigar-nos-ia a um estudo prolongado e estruturado, cujo início teria de ser remetido aos primórdios da polícia em Portugal, mais concretamente aos alcaides e quadrilheiros<sup>31</sup>. As reformas implementadas pelo Intendente Pina Manique<sup>32</sup> e as mudanças de regime que ocorreram no percurso histórico também marcariam essa investigação. Todavia, para o nosso estudo centrar-nos-emos sobretudo nas alterações legislativas dos últimos 30 anos e que influenciam a actual tendência de evolução, sem negligenciar algumas importantes datas.

---

<sup>31</sup> Como esclarece Fernandes (2012), nos primeiros reinados de Portugal, entre os séculos XII e XIV, o Alcaide-mor era a autoridade militar mais alta apontada pelo Rei responsável pela defesa do castelo ou fortaleza, pela defesa da comunidade e pela defesa da manutenção da ordem e administração da justiça. No exercício das suas funções comandava uma pequena milícia. Por sua vez, os quadrilheiros foram um corpo de guardas criado pelo Rei D. Fernando em 1383, com a função de garantir a segurança da população.

<sup>32</sup> Diogo Inácio de Pina Manique foi nomeado Intendente Geral da Polícia e Corte em 1780, tendo sido o fundador da Guarda Real de Polícia em 1801, corpo de Polícia autónomo, com fardamento próprio e critérios de selecção específicos (Cosme, 2006, pp. 40-42)





Neste sentido, começando logo pela análise da fundação da Polícia Cívica<sup>33</sup> percebemos uma dimensão que ainda hoje constitui um traço identificador da PSP e que continua a distingui-la da Guarda Nacional Republicana (GNR)<sup>34</sup> - a vertente urbana. Na Carta de Lei do Rei D. Luís I indicava-se que este corpo desempenharia funções nas cidades do Porto e Lisboa e ainda hoje a PSP apresenta-se como uma FS marcadamente urbana, por oposição à sua congénere militar, mais presente em cenários de menor concentração populacional. Refira-se ainda que mais recentemente, esta diferença ficou também marcada na reforma territorial das FS de 2007, consagrada através da RCM n.º 44/2007 de 19 de Março, na qual ainda mais se reforçou a presença da PSP nos grandes aglomerados urbanos.

A natureza cívica esteve também sempre presente desde a sua origem, como se constata através da leitura do Decreto n.º 8.435, de 21 de Outubro de 1922, em que o termo PSP surge pela primeira vez. Neste diploma legal, a PSP dava o nome a uma das quatro secções da Polícia Cívica<sup>35</sup> à qual competia, de acordo com a alínea a) do art.º 1.º deste Decreto, assegurar “a manutenção da ordem na via e lugares públicos, enquanto a sua alteração não for de carácter tão grave que exija a intervenção da força armada”. Este Decreto também evidencia uma outra característica, pois tal como no presente, também todas as secções da Polícia Cívica estavam subordinadas ao Ministro da Administração Interna, à data denominado Ministro do Interior<sup>36</sup> (Cosme, 2006, p. 122). Deste modo, a dimensão civilista da PSP serviu, desde a sua génese, como factor diferenciador em relação a outras FS, em particular perante a GNR, cuja dimensão militar mantém-se presente na sua organização, e cuja tutela não se limita ao Ministério da Administração Interna (MAI)<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> 2 de Julho de 1867 – data escolhida para celebrar o aniversário da PSP.

<sup>34</sup> Ainda que em Portugal existam 3 FS's: PSP, GNR e Polícia Marítima (PM), para efeitos do presente estudo, optámos por analisar a PSP em relação à GNR, excluindo a PM, uma vez que esta é uma FS de “competência especializada nas áreas e matérias legalmente atribuídas ao Sistema de Autoridade Marítima (SAM) e à Autoridade Marítima Nacional (AMN)”, pelo que se facilmente se distingue das restantes (Decreto-Lei (DL) n.º 248/95, de 21 de Setembro, alterado pelo DL n.º 235/2012, de 31 de Outubro).

<sup>35</sup> As outras secções eram a Polícia de Investigação Criminal, a Polícia Administrativa e a Polícia Preventiva e de Defesa do Estado.

<sup>36</sup> Ainda hoje, de acordo com o art.º 2.º da actual Lei Orgânica da PSP LOPSP, aprovada pela Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto, a organização encontra-se na dependência do MAI.

<sup>37</sup> Esta FS foi criada através do Decreto de 3 de Maio de 1911 e hoje, na sua Lei Orgânica (Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro), no seu art.º 1.º a Guarda é definida como “uma FS de natureza militar,





Como aponta Cosme (2006), o pós-25 de Abril de 1974 e a respectiva mudança de regime político em Portugal também marcaram a PSP, com muitas das suas actuais dimensões a serem projectadas nos anos seguintes a este acontecimento. Desde logo com a aprovação da actual CRP, em 2 de Abril de 1976, foi consagrado no seu art.º 2.º que “a polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”<sup>38</sup>, norteando a actuação policial pelo princípio da legalidade e reforçando a legitimidade da sua actuação. Foi igualmente neste período que se assistiram a importantes mudanças estruturais, nomeadamente a incorporação das funções da Polícia de Viação e Transito (DL n.º 173/75, de 1 de Abril); a criação das unidades especiais (DL n.º 131/77, de 5 de Abril); a reformulação do Regulamento Disciplinar, vincando-se a componente disciplinar inerente à condição de polícia (DL n.º 440/82, de 4 de Novembro).

A tendência de marcar a dimensão civilista continuou nas reformas legislativas seguintes, destacando-se o rompimento com a caracterização de força militarizada para passar a ser apresentada como “FS armada e uniformizada, dependente do MAI” (DL n.º 151/85, de 9 de Maio), bem como a alteração da denominação de algumas estruturas para termos mais *civilistas*<sup>39</sup>. Poiares (2005, p. 891) aponta ainda outras medidas que contribuíram para este processo de “independência” funcional face às FA, nomeadamente a criação em 1984 da Escola Superior de Polícia (actual Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) e a aprovação da Lei n.º 14/2002, de 19 de Fevereiro que regula o exercício da liberdade sindical. Através do seu estabelecimento de ensino superior, a PSP passava a estar apta para formar os seus próprios oficiais, iniciando o princípio do fim do fornecimento de oficiais das FA para o preenchimento do seu quadro dirigente. Com a aprovação do diploma que regula o exercício de liberdade sindical, o carácter civilista desta organização ganhou novo fulgor, demarcando-se ainda mais da GNR, uma vez que os seus membros estão impedidos de constituir sindicatos.

---

constituída por militares organizados num corpo especial de tropas”, e de dupla tutela MAI e Ministério da Defesa.

<sup>38</sup> Esta premissa está presente no art.º 1.º da actual LOPSP.

<sup>39</sup> Por exemplo: de Comando Geral para Direcção Nacional.



O RCH representa outro importante diploma legal que marca a presente identidade da PSP. Este documento foi apenas aprovado em 2011, através da Portaria n.º 123/2011 de 30 de Março. Até esta data a regulação do procedimento quanto a continências e honras era estipulada pelo Regulamento de Continências e Honras (RCH) Militares (DL n.º 331/80, de 28 de Agosto), ainda que com múltiplas adaptações, que se justificam pela diferente estrutura, organização e hierarquia. Todavia, apesar de garantir um regime próprio para a PSP, consolida igualmente muitas práticas de cariz militar que sempre marcaram a vivência nesta instituição, nomeadamente a forma de prestação de continência, a presença em cerimónias e guardas de honra, conforme se pode observar na tabela 2.

Tabela 2 – Algumas características dos RCH da PSP e Militar

Característica	RCH PSP	RCH Militar
Símbolos Nacionais	A Bandeira, o Estandarte e o Hino Nacionais, autênticos e significativos símbolos da Pátria, sobrepõem-se a toda a hierarquia e demais símbolos do Estado e da PSP	A Bandeira, o Estandarte e o Hino Nacionais, como símbolos da Pátria, estão acima de toda a hierarquia militar
Presidente da República	Tem direito às saudações devidas aos símbolos da Pátria	Tem direito a iguais saudações [aos símbolos nacionais].
Congéneres estrangeiros	Os elementos de polícias estrangeiras têm direito às mesmas continências e honras que são devidas aos elementos da mesma categoria ou função equivalentes na PSP desde que exista regime de reciprocidade.	Os oficiais estrangeiros, quando em actos oficiais, têm honras iguais aos da mesma patente das forças armadas nacionais.
Continência e saudação	Uniformizado ou em traje civil, cumprimenta os superiores hierárquicos ou funcionais, mesmo que estes não estejam uniformizados. A iniciativa da continência ou saudação cabe ao elemento de categoria hierárquica ou funcional inferior	A continência constitui a forma tradicional e obrigatória de saudação e de reconhecimento entre militares. Os militares hierarquicamente inferiores saúdam primeiro.
Deferência para superior hierárquico ou funcional	Todo o pessoal da PSP usa de deferência para com o superior hierárquico ou funcional	O militar deve usar sempre de todas as deferências para com os seus superiores hierárquicos.
Deferências para subordinado hierárquico ou funcional	Todo o pessoal da PSP usa de deferência para com o subordinado hierárquico ou funcional, nomeadamente	O superior tem por obrigação corresponder à continência ou ao cumprimento que lhe for feito, excepto quando estiver em formatura que não comande.
Descobertura da cabeça	Para pessoal uniformizado apenas: Quando for uso estar de cabeça descoberta; No interior dos edifícios da PSP; No interior de viaturas policiais; Na presença de elemento de categoria superior que esteja de cabeça descoberta, após ter feito o cumprimento policial.	Quando: Entrem em locais onde for de uso os civis descobrirem-se; Em actos públicos de culto em que tomem parte, fora dos actos de serviço, seguindo, para este efeito, as mesmas regras da população civil.

Como refere Clemente (2005, p. 62) o ano de 2010 marca igualmente o presente da instituição, pois foi neste dia que foi publicada a Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto que reforçava as competências no domínio da investigação criminal da PSP, bem como da GNR<sup>40</sup>. Poiars (2005, p. 893) reforça ainda que este foi um passo importante para o fomento da especialização e de formação, mas também representou um reforço do peso institucional num domínio competitivo, perante outras FSS, numa disputa de interesses que provoca um aumento das *dialécticas de vontades* entre as organizações do Estado com competências nesta matéria.

<sup>40</sup> De acordo com a Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto a “investigação criminal compreende o conjunto de diligências que, nos termos da lei processual penal, se destinam a averiguar a existência de um crime, determinar os seus agentes e a sua responsabilidade e descobrir e recolher as provas, no âmbito do processo”.



Por fim, assinalamos que, no ano de 2015, foi aprovado um novo Estatuto de Pessoal através do DL n.º 243/2015, de 19 de Outubro. Este estatuto substitui o anterior que tinha sido aprovado poucos anos antes e revisto em 2014 (através do DL n.º 299/2009, de 14 de Outubro e alterado pelo DL n.º 46/2014, de 24 de Março). Esta rápida cadência legislativa reflecte também o contexto social actual, com o poder legislativo a procurar acompanhar as necessidades organizacionais desta instituição.

### 2.2.2. A Actividade e Estrutura da PSP

Antes de analisarmos com maior profundidade a actividade e estrutura da PSP, salientamos que estamos perante uma Polícia<sup>41</sup> que se apresenta como uma FS<sup>42</sup> de serviço público e de autonomia administrativa, conforme estipula o n.º1 do art.º 1 da LOPSP.

O termo Polícia possui um sentido amplo, pois como esclarece Dias (2009, p. 109), tanto compreende a polícia administrativa geral, que se ocupa sobretudo com questões gerais de ordem, segurança e tranquilidades públicas, como a Polícia Judiciária (PJ), encarregue de investigar os delitos, reunir provas e entregar os suspeitos às Autoridade Judiciárias (AJ), bem como a polícia administrativa especial, que se baseia no exercício de competências específicas em razão da matéria. Todas as dimensões encontram reflexo na PSP, seja nas unidades de ordem e segurança pública, de investigação criminal ou nas unidades de competência de polícia administrativa especial<sup>43</sup>. Conforme consagra a LOPSP, estas unidades assentam numa matriz orgânica hierarquizada, nos termos gerais do art.º 20.º, n.º1, da Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro<sup>44</sup>.

<sup>41</sup> O termo polícia deriva etimologicamente da palavra grega *pólis* e semanticamente sofreu uma natural evolução, significando comumente “as corporações especialmente incumbidas de evitar perturbações do comportamento civilizado denominaram-se polícias” (Saraiva, 2005, p. 44).

<sup>42</sup> Como explica Valente (2005, p. 18), o n.º 4 do art.º 272.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) enquadra como FS as polícias administrativas que tenham por função a garantia da segurança de pessoas e bens e a prevenção, sendo que esta caracterização deve estar subordinada ao princípio de reserva de lei – art.º 165.º, al. C) da CRP –, pelo que esta caracterização deve constar da respectiva Lei Orgânica. Esta indicação encontra-se plasmada nas Leis Orgânicas da PSP e GNR, já não acontecendo o mesmo na PJ ou SEF.

<sup>43</sup> Para maior aprofundamento sobre as diferentes dimensões do conceito recomendamos a leitura de “Teoria Geral do Direito Policial”, de Valente (2005) e de “As Metamorfoses da Polícia”, de Dias (2015).

<sup>44</sup> Diploma legal que define os princípios e normas a que obedece a organização da administração directa do estado.



Sem mergulharmos profundamente na caracterização da estrutura da PSP<sup>45</sup>, importa esclarecer quais são os seus principais traços característicos de forma a compreender, tal como indica Mintzberg (2010, p. 21) qual é a “*cola que aglutina as diferentes partes*” desta organização. Assim, como aponta Oliveira (2005, p. 6), as organizações policiais devido à sua:

“missão de exercício monopolístico de violência legítima, constituem na concepção weberiana, um dos elementos primários da racionalidade dos estados modernos, pelo que se torna compreensível que toda a sua organização se baseie em estruturas sólidas”.

Actualmente, tal como aponta Fernandes (2006, p. 49), este monopólio estatal de violência é complementado pelos novos meios de pesquisa e informação, que são uma nova forma de vigilância e que visam tornar o ambiente mais previsível pela categorização dos indivíduos e das organizações. Desta forma, recorrendo à categorização avançada por Mintzberg (2010), Dias afirma que (2009, pp. 114-115) a PSP possui uma estrutura organizacional<sup>46</sup> do tipo simples de supervisão directa<sup>47</sup>, caracterizando-se por possuir uma linha hierárquica forte, alta e alongada, realçando a verificação do cumprimento de normas e regulamentos por parte dos subordinados. Verificamos assim, que a relação formal entre diferentes níveis hierárquicos é um dos principais traços que são evidenciados no decurso da actividade policial. Como afirma Bayley (1994, p. 60):

“police organizations want to avoid making mistakes for which they can be blamed. They seek to achieve this through an elaborate hierarchy of command, an insistence on compliance, and punitive supervision based on detailed rules covering almost everything that a police officer might do”.

<sup>45</sup> Vide Anexo A para consultar com maior detalhe a matriz organizacional da PSP.

<sup>46</sup> De acordo com Mintzberg (2010, p. 20) a estrutura de organização pode ser definida como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”.

<sup>47</sup> “É o mecanismo de coordenação pelo qual um individuo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros” (Mintzberg, 2010, p. 21).



Examinando agora a actividade da PSP, podemos começar referir que a ordem<sup>48</sup> e a segurança públicas são apontadas por diversos autores (Dias, 2015; Valente, 2005; Fernandes, 2014) como os seus principais fins. Estes dois termos têm vindo a evoluir, sendo que à inicial percepção de que representam a ausência de desordem, outros autores completam-na com um sentido mais lato, englobando um conjunto de requisitos pré-jurídicos sem os quais não seria possível assegurar o funcionamento das instituições e a defesa dos direitos, liberdades e garantias. Oliveira (2000, p. 21) acrescenta que a “segurança é a qualidade do que é seguro e seguro é o que está livre de perigo”. Como tal, compete à polícia manter livre de perigo os bens cuja salvaguarda a lei lhe confiou, tal como a defesa da ordem jurídica, pelo que a prevenção acaba por ser “o fundamento de toda a actividade da polícia”, uma vez que a prevenção destina-se a um fim futuro, ou seja, impede que um perigo surja ou se concretize em dano (Dias, 2015, p. 83).

Outra especificidade da actividade policial é apontada por Oliveira (2005, p. 8) ao salientar a sua acção de comando, pois existe uma inversão do papel da hierarquia, na medida em que a iniciativa, o acontecimento, o imprevisto e a decisão imprevisível provêm do nível inferior da hierarquia. Deste modo, a responsabilidade do topo da hierarquia, neste processo invertido, passa por interpretar as escolhas das categorias base e torná-las compatíveis com os quadros regulamentares e políticos definidos pela direcção. Deste modo, a actividade policial é marcada por possuir um forte controlo de procedimentos, na demanda de uniformidade de actuação e salvaguarda da legitimidade da sua actuação.

Partindo agora para a análise da actividade policial de acordo com as suas áreas de produção, podemos começar por apontar que apresenta-se como heterogénea, na medida em que se reparte, de forma geral, em três áreas distintas: uma vertente de ordem pública, outra de investigação criminal e ainda uma outra de segurança pública. Cada uma delas está sujeita a tutelas, dinâmicas e processos diferentes, que

---

<sup>48</sup> Como aponta Oliveira (2005, p. 7) o papel da polícia na manutenção da ordem pública suscita frequentemente a dúvida se a actividade policial gera algum grau de autonomia. Todavia, a polícia não é um bloco monolítico, mas uma organização multifacetada que incorpora diversos dinamismos e providencia aos seus membros uma importante autonomia funcional, que se expressa numa espécie de poder discricionário, que também acaba por marcar o desempenho da profissão por parte dos seus elementos.



influenciam os comportamentos externos e internos, conforme se pode observar na tabela 3.

Tabela 3 – As três vertentes da actividade policial, baseado em Oliveira (2005)

	Ordem Pública	Investigação Criminal	Segurança Pública
Provimento			
Fonte	Ministro, Director Nacional	MP, Vítima	Público
Forma	Ordem, Determinação	Requisição, Queixa	Solicitação, Chamada
Referência	Estado	Justiça	Cidadão
Objecto			
Alvo	Adversário	Criminoso	Perturbador
Território	Nação	Pólos e redes	Local
Objectivo	Manutenção da ordem	Elucidação dos casos	Segurança, Tranquilidade
Critério	Menor custo possível	Estatística	Sentimento de Segurança

Se por um lado, a ordem pública tem a sua fonte de autoridade no Director Nacional e no MAI, direccionando a sua actuação contra um adversário no objectivo de manter a ordem pública, por outro lado, a segurança pública distingue-se por ter a sua fonte de autoridade no público (através da solicitação/chamada), direccionando a sua acção contra um perturbador, na procura de segurança e tranquilidade. Por fim, a dimensão de investigação criminal distingue-se ainda mais pela participação do MP na sua condução e por visar a repressão de criminosos.

Como inicialmente indicado, a actividade policial apresenta-se como bastante heterogénea, o que potencia a diferença comportamental entre os membros de uma organização policial, consequência de distintas vertentes da actividade policial.

### 2.2.3. A Emergência de Novos Paradigmas

Para que a nossa análise da PSP seja completa torna-se necessário referir quais são os novos paradigmas que presentemente emergem na actividade policial e que influenciam e projectam as necessidades futuras das polícias e de como estas terão de se adaptar a uma nova realidade.

Começando pelas principais influências sentidas nas últimas décadas, como refere Fernandes (2006, p. 40), podemos apontar que a actividade da PSP tem evoluído num processo de adaptação, pelo contacto com factores que também influenciam a mudança da sociedade: o risco e as novas tecnologias de informação. Como aponta este autor, a aceleração da transformação da PSP dos últimos anos teve o seu início nos anos 1980, período em que emergiram novas abordagens aos problemas de

criminalidade e insegurança. Na década seguinte estas abordagens tornaram-se mais visíveis, tornando-se frequente o recurso a termos como policiamento de proximidade<sup>49</sup>, *segurança just-in-time*<sup>50</sup> ou policiamento orientado pelas informações<sup>51</sup>. Desta forma, a PSP encontra-se hoje sob forte influência destes modelos, especialmente na vertente de policiamento de proximidade que hoje é uma das suas principais valências na acção de policiamento.

Actualmente, como sublinha Fernandes (2006, p. 41), a actividade policial baseia-se cada vez mais na avaliação e gestão do risco. Este autor recupera o elencado por Ericson e Haggerty (1997) que afirmam que à medida que a fragmentação da sociedade tem vindo a aumentar, o centro da actividade policial tem-se transferido das formas tradicionais de controlo e manutenção de ordem, para actividades que visam proporcionar segurança através do uso de tecnologias de vigilância que cisam identificar, predizer e gerir o risco. Esta nova forma de encarar a realidade, através da avaliação do risco, implica que a gestão dependa da informação existente e da análise (interpretação e contextualização) desta por parte dos elementos da organização.

Porém, frequentemente a informação disponível não é de fácil interpretação porque o contexto não é claro. Esta instabilidade e imprevisibilidade colocam a polícia numa sociedade em permanente metamorfose, cuja incerteza<sup>52</sup> torna-se num factor de ponderação na actuação policial (Fernandes, 2006, p. 41; Carvalho, 2015). Aliás, como sublinha Innerarity (2011, p. 35) as mudanças nos vários contextos – social, económico, político, tecnológico – surgem num ritmo cada vez mais célere, resultante de uma sociedade “fascinada pela velocidade e superada pela sua própria aceleração”.

---

<sup>49</sup> Conforme indica Oliveira (2006, p. 116), trata-se de um tipo de policiamento que possui uma “natureza essencialmente proactiva, que se apoia no trabalho em parceria e que tem por objectivo (...) obter a co-responsabilização de todos os actores nas tarefas de segurança. Pretende ainda, um melhor conhecimento recíproco da população, tendo em vista a optimização do trabalho da polícia”.

<sup>50</sup> De acordo com Torres (2011, p. 243) podemos entender este conceito como uma abordagem de gestão policial “significativamente assente em tecnologia inteligente que alia a concentração de meios com a capacidade de os projectar quando, onde e como a situação o exigir, sendo suportada por um estudo sistemático de operações e informações”.

<sup>51</sup> Este conceito foi desenvolvido por Ratcliffe (2003, p. 3), que apresenta-o como a aplicação de “criminal intelligence analysis as an objective decision-making tool in order to facilitate crime reduction and prevention through effective policing strategies and external partnership projects drawn from an evidential base”.

<sup>52</sup> Neste contexto a incerteza pode ser entendida como o produto da conjugação da mudança acelerada e da complexidade sistémica, originando o que normalmente se designa por ambientes turbulentos (Bas, 2010; Lindgren e Bandhold, 2003, cit. por Carvalho, 2015, p. 28).





À incerteza alia-se complexidade da presente sociedade, pois como esclarece Castells (2007, p. 605) as redes<sup>53</sup> constituem a nova morfologia das sociedades, com o paradigma da tecnologia da informação a possibilitar esta “expansão da penetrabilidade em toda a estrutura social”. Assim, tal como refere Carvalho (2015, p. 29) a complexidade está intrinsecamente associada à dinâmica dos sistemas, em particular no contexto dos sistemas onde existe uma elevada densidade de inter-relações e cuja dinâmica intensa de interações dificulta a previsão dos seus resultados.

Neste contexto, a adaptação das organizações ao ritmo de mudança é continuamente testada, não só pela imprevisibilidade, como também pela dificuldade de interpretar o presente, “impossibilitando o reconhecimento oportuno de ameaças e oportunidades” (Carvalho, 2015). Este contexto, de acordo com Alberts (2011), potencia a necessidade de *agilidade* das organizações, ou seja, a capacidade de se moldarem e adaptarem rapidamente às necessidades e exigências do meio envolvente torna-se essencial para a sua actividade. Deste modo, tal como afirma Poiares (2005, p. 890), a complexidade gerada pela constante mudança, condiciona as organizações policiais a procurar soluções de adaptação, cujas práticas de desenvolvimento de recursos humanos, alicerçadas num conhecimento multidisciplinar, adquirem especial importância nas escolhas estratégicas nas classes dirigentes.

Por fim assinalamos que o alargamento do espectro da ameaça e dos riscos expandiu as áreas de segurança para novos domínios, como o económico, o social, o político ou o ambiental. Este alargamento ocorre simultaneamente ao incremento do número de actores que produzem segurança de forma subsidiária e complementar ao papel do Estado. Neste sentido, o novo quadro exige uma nova *governance* da segurança, que vise responder a uma nova realidade, a um contexto mais complexo e a uma passagem da centralização à descentralização, da direcção pública à cooperação entre público e privado e da passagem da tutela ao contrato, pelo que deverá adoptar-se uma *multi-level governance*, em que a segurança produz-se e fornece-se em níveis

---

<sup>53</sup> Castells (2007, p. 606-607) esclarece que uma rede é um conjunto de nós interligados, sendo um nó o ponto na qual se intercepta.



diferentes, mas articulados nos planos local, nacional e internacional (Dias, 2015, p. 120).

## Capítulo 3 – O Estudo Empírico da PSP

### 3.1. As Opções Estratégicas da PSP e o seu Reflexo Cultural

Para melhor compreendermos a ligação entre a estratégia e cultura organizacional na PSP iremos debruçar-nos sobre as opções estratégicas da PSP nesta etapa do nosso estudo. Assim, pretendemos perceber em que medida a acção estratégica na PSP se enquadra nas diferentes tipologias de cultura organizacional elencadas por Quinn e Rohrbaugh (1983) no MVC. Este enquadramento servirá de base para perceber qual o alinhamento entre a cultura organizacional e a acção estratégica nesta instituição<sup>54</sup>.

#### 3.1.1. Pressupostos Metodológicos

A nossa abordagem para a compreensão das diferentes tipologias de culturas organizacionais presentes na estratégia da PSP será marcadamente qualitativa. Deste modo, tal como sugerido por Mayring (2002, pp. 9-13) recorreremos a uma metodologia que possibilite traçar uma conexão entre dois significados distintos e por isso possuidora de um significado subjectivo, mas sem que a sua subjectividade, inerente à interpretação da qual provém, diminua o seu carácter científico, ou seja, sem cairmos em algo vago e sem controlo dos passos seguidos.

Esta abordagem qualitativa será traduzida numa análise de conteúdo qualitativa que permitirá apresentar resultados sistemáticos, objectivos e realçando a dimensão quantitativa das características da mensagem estudada (Schreier, 2012; cit. por Espírito Santo, 2015, p.71). Assinalamos igualmente que esta metodologia é uma das mais importantes técnicas disponíveis nas ciências sociais, cujo desenvolvimento iniciou-se no início do século XX no domínio do jornalismo, tendo-se expandido para outras áreas das ciências sociais ao longo deste século (Mayring, 2002; Pais, 2005; Santo P. E., 2006; Bardin, 2014). Nas palavras de Bardin (2014, p. 40) consiste:

“no conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das

---

<sup>54</sup> Pese embora a reflexão sobre o processo de formulação e implementação da estratégia na PSP seja uma área que careça de maior aprofundamento, no presente trabalho não iremos abordar esta vertente de forma a não nos afastarmos do propósito da nossa investigação.

mensagens (...), [cuja intenção] é a inferência<sup>55</sup> de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Deodato (2013, p. 15) sublinha ainda que esta técnica assume uma função heurística que enriquece a tentativa exploratória, bem como uma função de administração e provas, possibilitando a criação de hipóteses e/ou confirmar ou infirmar pressupostos.

Como aponta Espírito Santo (2015, p. 69) vários foram os autores que desenvolveram estudos sobre esta temática, destacando para além de Bardin (2014), Berelson (1952), Krippendorff (1980), Romero (1991) e Weber (1990). O contributo de Berelson (1952, p. 114-135, cit. por Espírito Santo, 2015, p. 84) revela-se particularmente importante para o nosso estudo, uma vez que este autor apresentou a análise de conteúdo qualitativa como uma importante componente da investigação social, sistematizando várias características que reforçam o seu emprego, nomeadamente quando os estudos:

- Possuem objectivos de análise da presença ou ausência de determinados conteúdos comunicacionais, tal como na nossa investigação;
- São centrados em pequenos *corpus*<sup>56</sup>, o que sucede no nosso caso;
- Devem pender para a reflexão e profundidade e os temas são complexos, o que se verifica quando procuramos detectar características de um modelo num *corpus* de temática distinta, do qual a nossa investigação é exemplo.

Desta forma, a análise de conteúdo apresenta a vantagem de assumir-se como uma técnica sistemática, na qual o material é dividido em unidades que são depois trabalhadas uma a uma, procurando submetê-las um sistema de categorias definido previamente, consoante o objectivo traçado inicialmente (Mayring, 2002, p. 114). Assim, como aponta Espírito Santo (2015) os instrumentos conceptuais básicos desta técnica são as categorias, os indicadores e as unidades de análise. As primeiras

---

<sup>55</sup> A inferência é uma operação lógica, na qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras (Bardin, 2014, p. 41).

<sup>56</sup> Os materiais de análise (Espírito Santo, 2015, p. 72).

traduzem dimensões que “permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem” (Bardin, 2014, p. 39). Os indicadores por sua vez constituem as ideias-chave das categorias, enquadráveis num plano mais concreto e específico, enquanto as unidades de análise formam os elementos de conceptualização do corpus (Espirito Santo, 2015, p. 87).

Para o nosso estudo a unidade escolhida é a frase. Como existe uma dimensão qualitativa bastante vincada no processo de codificação, referimos que a unidade de contexto será demarcada por cada subtítulo do *corpus*, tal como sugere Bardin (2014, p. 38). As categorias por sua vez são definidas pelas quatro tipologias culturais do MVC: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objectivos. Assim, procurar-se-á enquadrar cada frase do *corpus* seleccionado nestas categorias, conforme o sentido que esta revelar, podendo cada frase apontar para mais do que uma categoria ou mesmo para nenhuma. Por opção nossa, excluimos desta categorização os títulos e subtítulos do *corpus*.

Na etapa final da nossa análise iremos proceder à quantificação do número de cada categoria presente no *corpus* (Mayring, 2002, p. 117). Esta operação possibilitará a obtenção de quantificações pertinentes, obtendo-se por um lado, passos analíticos quantitativos que podem ser utilizados e por outro, a quantificação supõe a criação de unidades que possam ser a base para operações matemáticas. Estas unidades precisam de ser comparáveis e para o atingir, são necessários tomar passos analíticos qualitativos. No final o resultado dos passos quantitativos são novamente interpretados ao ponto de partida e interpretados na sua globalidade, passo essencial para a fiabilidade<sup>57</sup> dos resultados obtidos (Mayring, 2002, p. 41).

Krippendorff (1980, cit. por Pais, 2005, p. 251) aponta um importante aspecto relativamente à fiabilidade da aplicação da análise de conteúdo, pois para além de todos os passos estarem devidamente claros e justificados, permitindo a sua replica por outros investigadores, em termos metodológicos refere que existe um obstáculo quando existe uma interpretação limitada da validade, o que sucede na nossa

---

<sup>57</sup> “Diz-se que um instrumento é válido se medir aquilo para que foi desenhado” (Pais, 2005, p. 251).

investigação pois não encontrámos trabalhos, em termos metodológicos ou de conteúdo, semelhantes ao nosso.

Por fim, assinalamos que o recurso a instrumentos informáticos na análise qualitativa tornou-se um sinal de um pensamento novo e integrativo na discussão metodológica. Por um lado, indica-se com maior precisão como passos quantitativos podem ser inseridos numa análise qualitativa e com que valor afirmativo. Por outro lado, estes *softwares* conseguem apoiar passos analíticos qualitativos escolhidos. Para o nosso estudo a escolha recaiu no programa informático MaxQDA<sup>58</sup>, um “data base management program” (programa de bancos de dados), que permite que determinados segmentos de texto codificados possam ser organizados em bancos de dados externos ao texto. Desta maneira são possíveis operações em nível de categorias de forma rápida, possibilitando que o material se organize e avalie em termos temáticos e se realizem operações estatísticas (Mayring, 2002, pp. 135-136).

### 3.1.2. Grandes Opções Estratégicas

Para perceber como as tipologias culturais elencadas por Quinn e Rohrbaugh (1983) encontram reflexo na estratégia da PSP optámos por centrar a nossa análise na publicação “Grandes Opções Estratégicas 2013-2016”<sup>59</sup> que consagra os eixos estratégicos desta instituição. Este será o nosso *corpus*.

Este documento revela-se como um instrumento de gestão primordial, pois serve de referência para a elaboração dos Planos de Actividades Anuais da PSP, bem como ponto de partida para a definição dos objectivos anuais por parte da Direcção Nacional da PSP (DNPSP). Assim, a nossa escolha recai apenas na análise deste documento. Pretendemos identificar quais as dimensões culturais presentes na estratégia da PSP, mas somente visando o nível estratégico da organização, cuja definição parte

<sup>58</sup> O MAXQDA é um software profissional para análise de dados qualitativos e métodos mistos de investigação in <http://www.maxqda.com/lang/portuguese>, disponível a 03 de Abril de 2016.

<sup>59</sup> Documento público disponível no sítio da Internet da PSP: [www.psp.pt/pages/instrumentosdegestao/](http://www.psp.pt/pages/instrumentosdegestao/)..., consultado a 29 de Março de 2016.

exclusivamente da DNPS, ainda que esta se baseie na vontade *política* consagrada por outros diplomas, nomeadamente através dos Programas de Governo<sup>60</sup> ou do CEDN<sup>61</sup>.

Conforme indica o Relatório de Actividades de 2014 (p.46-48), as Grandes Opções Estratégicas contemplaram um vasto conjunto de procedimentos previstos em diplomas legais e englobando as prioridades e linhas orientadoras definidas pelo XIX Governo Constitucional para a área de segurança pública. A estratégia global de segurança interna preconizada pelo Governo visou essencialmente fazer de Portugal um país mais seguro com o objectivo de reforçar a autoridade do Estado e a eficácia e prestígio das FS, podendo ser esquematizado em cinco grandes orientações estratégicas através da tabela 4:

Tabela 4 – Orientações estratégicas da política pública de segurança em 2014, baseado no Relatório de Actividades da PSP (2014)

Programa do XIX Governo Constitucional		
		Orientações estratégicas da PSP
Orientações estratégicas definidas no Programa do Governo	↔	Grandes Opções Estratégicas 2013 - 2016
Adoptar medidas de valorização do papel e estatuto das FS, incentivando a eficiência, a formação e a mobilidade interna	↔	Mitigação gradual do actual paradigma de mão-de-obra intensiva com vista a um maior equilíbrio entre factores de produção trabalho e capital fixo
Maior rigor e eficácia no planeamento e execução das operações e valorização do papel das informações. Dar prioridade ao combate à sinistralidade rodoviária	↔	Prossecução de um macro modelo de «Segurança Just-In-Time»
Maior articulação e racionalização de meios	↔	Aperfeiçoamento da matriz organizacional e funcional da área de suporte
Reforçar a ligação à sociedade civil e incrementar a presença e visibilidade das FS, nas zonas de maior risco e de flutuações sazonais	↔	Melhoria da imagem institucional
No âmbito (...) do reforço à inclusão e à coesão sociais, fomentar, nos domínios económico e do trabalho, a criação de um Fundo para a Inovação Social que congregue instituições e empresas nacionais e que por estas venha a ser directamente gerido.	↔	Reforço do apoio social e das condições de trabalho do pessoal

<sup>60</sup> “Do programa do Governo constarão as principais orientações políticas e medidas a adoptar ou a propor nos diversos domínios da actividade governamental”, art.º 188.º da CRP.

<sup>61</sup> Definido através da RCM n.º 19/2013, de 5 de Abril.



Deste modo, o texto que foi alvo da nossa observação caracteriza-se por estar dividido em 6 partes, uma introdutória e outras 5 partes, explicativas de cada um dos 5 objectivos estratégicos elencados:

1. Introdução;
2. Mitigação gradual do actual paradigma de mão-de-obra intensiva com vista a um maior equilíbrio entre factores de produção trabalho e capital fixo;
3. Prossecução de um macro modelo de “*Segurança Just-In-Time*”;
4. Aperfeiçoamento da matriz organizacional e funcional da área de suporte;
5. Melhoria da imagem institucional;
6. Reforço do apoio social e das condições de trabalho do pessoal.

A nossa análise foi efectuada no texto de forma global, ressaltando-se que, como este documento possui muitas notas de rodapé, estas foram incorporadas nas frases a que se reportavam. No total este documento possui 37 frases, nas quais não incluímos o título e os subtítulos.

### 3.1.3. Análise de Resultados

Antes de apresentarmos os resultados importa explicar como procedemos à codificação de cada frase. Assim, recuperando o elencado por Quinn (2006, p. 46) podemos resumir as principais características de cada tipologia cultural, conforme indicada na tabela 5:

Tabela 5 – Principais características de cada tipologia do MVC, (Quinn e Rohrbaugh, 1983)

Tipo de cultura	Modelo (vectores)	Características	Finalidade	Valores dominantes
Cultura de Apoio	Recursos humanos (interno e flexibilidade)	<u>Motivação</u> : participação, a confiança e o sentimento de pertença <u>Liderança</u> : tende a estimular a participação e apoiar o desenvolvimento dos indivíduos e do trabalho em grupo <u>Ênfase da estratégia</u> : desenvolvimento dos recursos humanos e da sua implicação e moral <u>Critério de eficácia</u> : desenvolvimento e envolvimento dos indivíduos	Criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas	Participação, Flexibilidade, Coesão, Sentimento de pertença, Cooperação, Espírito de grupo, Bem-estar das pessoas



Cultura de Inovação	Sistema Aberto (flexibilidade e externo)	<p><u>Motivação</u>: iniciativa individual, possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento</p> <p><u>Liderança</u>: baseia-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e ter visão estratégica</p> <p><u>Ênfase da estratégia</u>: inovação, crescimento e novos recursos</p> <p><u>Critério de eficácia</u>: quota de mercado e crescimento em volume de negócios</p>	Adaptação da organização às exigências da envolvente	Crescimento, Flexibilidade, Criatividade, Capacidade adaptativa, Inovação, Receptividade da mudança
Cultura de Regras	Processos internos (interno e controlo)	<p><u>Motivação</u>: segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento da organização</p> <p><u>Liderança</u>: tende a ser conservadora, garantindo o controlo, a estabilidade e a segurança</p> <p><u>Ênfase da estratégia</u>: estabilidade, previsibilidade</p> <p><u>Critério de eficácia</u>: controlo, estabilidade e segurança</p>	Estabilidade interna, integração e controlo	Formalização, Segurança, Uniformização, Centralização, Ordem, Hierarquia, Sistemas de informação, Controlo
Cultura de Objectivos	Objectivos racionais (controlo e exterior)	<p><u>Motivação</u>: capacidade de competir e de alcançar os objectivos predeterminados</p> <p><u>Liderança</u>: é orientada para a tarefa e o alcance dos objectivos</p> <p><u>Ênfase da estratégia</u>: vantagem competitiva e superioridade no mercado</p> <p><u>Critério de eficácia</u>: planeamento e a eficácia do funcionamento</p>	Alcance dos objectivos definidos	Produtividade, Desempenho, Alcance dos objectivos, Eficiência, Maximização de resultados

Deste modo, das 37 frases analisadas obtivemos os seguintes resultados<sup>62</sup>, conforme ilustra a tabela 6:

Tipologias culturais	Introdução	1. Mitigação gradual do actual paradigma de mão-de-obra	2. JTS	3. Matriz organizacional	4. Melhoria da imagem	5. Reforço do apoio
Cultura de Apoio	1	5	0	1	0	5
Cultura de Inovação	2	5	3	1	3	0
Cultura de Regras	2	7	5	6	3	3
Cultura de Objectivos	2	6	0	5	5	0
<b>Total de frases</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total de codificações</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

<sup>62</sup> Vide Anexo B para visualização do texto analisado.

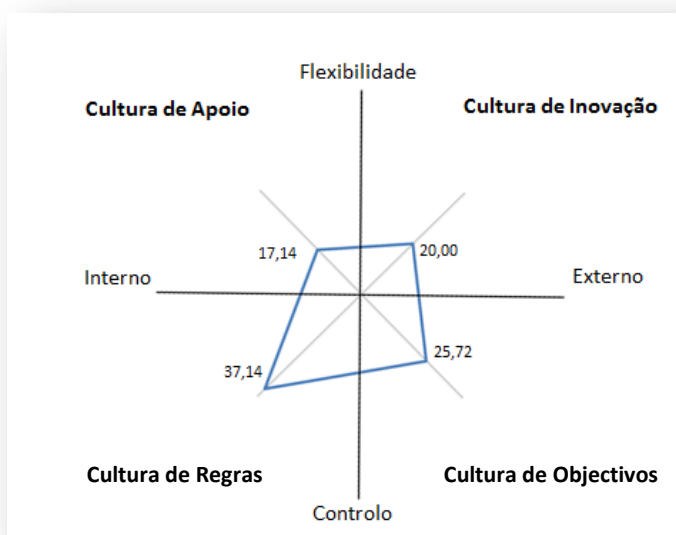
Como é possível constatar a cultura de regras é a tipologia com maior presença no nosso corpus, com 26 presenças para um total de 70 codificações, o que equivale a 37,14%, em termos de peso relativo. A esta tipologia segue-se a Cultura de Objectivos com 18 presenças, o que representa 25,72% dos casos. Por sua vez, a cultura de inovação e a cultura de apoio registam respectivamente 14 e 12 casos, ou seja, 20,00% e 17,14% do total, conforme indicado na tabela 7.

Tabela 7 – Síntese dos resultados da análise de conteúdo

Tipologias culturais	Nº's de presenças	Peso Relativo
Cultura de Apoio	12	17,14%
Cultura de Inovação	14	20,00%
Cultura de Regras	26	37,14%
Cultura de Objectivos	18	25,72%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

Deste modo, se representarmos estes resultados através do esquema gráfico sugerido por Quinn e Cameron (2006), obtemos a figura 3, em que facilmente constatamos a predominância da cultura de regras em relação às demais.

Figura 3 – Representação gráfica dos resultados da análise de conteúdo



No próximo capítulo iremos retratar a cultura organizacional da PSP para posteriormente podermos comparar com os resultados da presente análise de



conteúdo e verificar se existe um alinhamento entre os objectivos estratégicos desta instituição e a sua cultura organizacional.

### **3.2. O Diagnóstico da Cultura Organizacional na PSP**

Para uma melhor percepção do alinhamento entre as opções estratégicas definidas e a cultura organizacional da PSP, torna-se imperioso que se apure esta última. Este diagnóstico<sup>63</sup>, tal como referem Ferreira e Martinez (2013, p. 32) afigura-se como um passo determinante para o apuramento da realidade da organização, permitindo enquadrar as necessidades reais das organizações perante uma dinâmica de mudança.

#### **3.2.1. Pressupostos Metodológicos**

Para o retrato que pretendemos da cultura organizacional da PSP recorremos ao instrumento de diagnóstico cultural desenvolvido por Robert Quinn e colaboradores<sup>64</sup>: o OCAI<sup>65</sup> (Quinn e Cameron, 2006). Este instrumento assume a forma de questionário, cuja aplicação tem sido adoptada em várias investigações nacionais e internacionais (Costa, 2010; Sousa C. d., 2009; Martins, 2012; Ferreira A. S., 2011; Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, & Coffeey, 2013; Hooijberg & Petrock, 1993), motivada pela sua simplicidade e objectividade no diagnóstico da cultura organizacional e na apresentação da cultura desejada pelos seus membros de como a organização deveria projectar-se no futuro (em 5 anos aproximadamente).

Tal como Quinn e Cameron (2006, p. 151) consideramos que a aplicação deste instrumento justifica-se, não por ser o melhor e único método de diagnóstico da cultura organizacional<sup>66</sup>, mas por representar várias vantagens na compreensão da realidade das organizações, nomeadamente:

---

<sup>63</sup> Estes autores reforçam ainda que o diagnóstico é um processo que promove em si mesmo uma cultura de mudança e avaliação contínua, oferecendo oportunidades para os líderes das organizações adquirem novos hábitos e assegurarem que o rumo escolhido segue um caminho de desenvolvimento contínuo.

<sup>64</sup> Robert Quinn lecciona na Universidade do Michigan, nos EUA, pelo que os vários colaboradores que têm participado nas suas investigações estão também habitualmente ligados a esta universidade.

<sup>65</sup> Ver anexo C.

<sup>66</sup> Conforme indicado no ponto 1.2. existem outras abordagens para retratar a cultura organizacional, existindo inclusive autores como Fitzgerald (1988) que consideram impossível apurar e transformar a cultura organizacional, perspectiva que não partilhamos.



- As características dominantes na organização;
- Identificar as seis *camadas* da cultura organizacional na linha conceptual de Hofstede (2010);
- A força da cultura dominante da organização;
- As discrepâncias entre a cultura actual e a desejada.

Para além destas vantagens, não podemos deixar de referir diferentes estudos (Quinn e Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank, e Ulrich, 1991; Zammuto e Krakower, 1991, Cameron e Freeman, 1991; cit. por Quinn e Cameron, 2006, p. 161) demonstram que este questionário apresenta resultados fiáveis e válidos, ou seja, o OCAI:

“create confidence that it matches or exceeds the reliability of the most commonly used instruments in the social and organizational sciences. (...) and refers to the extent to which phenomena that are supposed to be measured are actually measured” (Quinn & Cameron, 2006, p. 155).

O OCAI é formado por dois grupos de seis questões, cada uma com quatro alternativas de resposta. O inquirido terá de dividir 100 pontos pelas alternativas, dando mais pontos à(s) que se assemelha(m) mais à sua organização. Cada uma das alternativas corresponde a um determinado tipo de cultura. Este tipo de resposta por escala é designado por “*ipsative rating scale*”. Ao contrário da escala Likert, em que as respostas são dadas entre um dado conjunto de valores consoante o seu grau de acordo e desacordo de forma autónoma entre as diferentes questões, na “*ipsative rating scale*” as respostas são condicionadas e agrupadas em conjuntos (Baron, 1996, p. 49). Desta forma é possível sobressair e melhor distinguir as diferentes características da organização, pois quem responde é obrigado a escolher entre as opções apresentadas, ao contrário da escala Likert em que todas as características apresentadas podem ser classificadas como muito presentes e fortes (Quinn e Cameron, 2006, p. 160).

Neste quadro, com a análise estatística pretendemos aferir a validade das seguintes hipóteses operacionais:



### **HO1 - A Cultura de Regras é a dominante na PSP.**

Como referimos anteriormente, a PSP caracteriza-se por possuir uma estrutura organizacional do tipo simples de supervisão directa, caracterizando-se por possuir uma linha hierárquica forte, alta e alongada. Esta estrutura coincide também com a perspectiva de que a cultura ocupacional policial assenta em regras e regulamentos informais (Cox, 1996, p. 164), potenciando, como reforçado por Luís Silva (2003, p. 18), que a PSP, enquanto organização, mantém uma cultura muito orientada para as regras, suportada naquilo que nos parece ser típico de uma burocracia mecanicista<sup>67</sup>. Assim, no MVC (Quinn e Cameron, 2006) estas características encontram maior reflexo na cultura de regras, cujo principal critério de eficácia centra-se na estabilidade e continuidade. Deste modo, através da HO1 pretendemos confirmar empiricamente se esta assunção encontra reflexo nos resultados do nosso inquérito.

### **HO3 - A cultura organizacional desejada na PSP encontra-se alinhada com a cultura organizacional actual.**

Através desta hipótese procuramos perceber se existe uma discrepância entre a realidade da cultura organizacional e a cultura organizacional idealizada pelos membros da organização. Esta comparação permite aferir como os trabalhadores encaram a sua cultura organizacional, pois se for possível observar uma forte aproximação entre os dois parâmetros em avaliação, facilmente se constata que existe um forte sentimento de adequação da cultura existente à realidade laboral. No entanto, caso seja observado uma forte discrepância entre os resultados obtidos podemos concluir que existe uma descrença generalizada na validade da cultura organizacional existente. Através do OCAI é possível efectuar esta comparação, bem como apontar quais as áreas em que poderá existir maior conflito entre o actual e o desejado, o que por sua vez facilita na identificação de medidas que possam colmatar esta divergência.

---

<sup>67</sup> Termo avanço por Mintzberg (2010, p. 346) para definir as organizações que baseiam-se na standardização dos processos de trabalho e na formalização dos comportamentos dos seus membros, havendo pouca margem para a iniciativa dos trabalhadores, uma vez que estes são considerados executantes, pelo que são sujeitos a uma supervisão directa, numa clara procura de controlo na execução do trabalho.

### 3.2.2. Universo e Amostra

Conforme o último Balanço Social<sup>68</sup> (relativo a 2014), a PSP é uma organização formada por 21337 elementos no activo, dos quais 20.720 são funcionários policiais, aos quais se juntam 617 funcionários com funções não policiais, distribuídos na seguinte tabela:

Tabela 8 – Universo PSP por categoria profissional

Grupo/Cargo/Categoria	Número
Técnico Superior	88
Assistente Técnico	279
Assistente Operacional	159
Informático	46
Docente Universitário	29
Pessoal de Inspeção e Técnico de Diagnóstico	2
Médico	14
Oficial	771
Chefe	2309
Agente	17640
<b>Total</b>	<b>21337</b>

Para o nosso estudo, visando a delimitação do universo em análise, contemplámos todos os elementos no activo nos dois tipos de funções existentes na PSP: policiais e não policiais, pois ambas concorrem para a dinâmica e realidade da organização<sup>69</sup>. Todavia, optámos por não contabilizar os docentes universitários, os médicos e o pessoal de inspeção e técnico de diagnóstico porque, apesar do vínculo à PSP, não interagem de forma contínua e sistemática no seio da organização, pelo que o universo do nosso estudo é formado por 21292 trabalhadores das restantes categorias.

Para aplicar o OCAI foi solicitado à DNPSA autorização para aplicar este questionário, após a qual se optou por submetê-lo através do recurso aos endereços electrónicos institucionais dos visados, os quais recebiam uma mensagem electrónica<sup>70</sup> explicativa do nosso estudo e com uma hiperligação de acesso a uma plataforma

<sup>68</sup> Balanço Social – 2014: PSP.

<sup>69</sup> Ressalvamos que apesar dos elementos que desempenham funções não policiais não estarem sujeitos à hierarquia de comando, não deixam de se submeter à hierarquia da Função Pública (Art.º 1.º, n.º 3 da LOPSP).

<sup>70</sup> Ver anexo D.

informática na qual se desenvolveu e se procedeu à recolha dos questionários preenchidos<sup>71</sup>.

O questionário esteve 30 dias disponível para ser respondido, entre os dias 14 de Janeiro de 2016 e 14 de Fevereiro de 2016, período no qual 4791 funcionários acederam à hiperligação disponibilizada, tendo-se colectado 1228 respostas, cuja maioria (63,4 %) demorou entre 10 e 30 minutos a completá-lo.

Por sua vez, a amostra obtida foi por conveniência, ajustada pelos critérios de unidade de trabalho, função desempenhada, posto, tempo de serviço, idade e género (Hill & Hill, 2012, p. 49). Os participantes formaram uma amostra de 1228 elementos, sem qualquer resposta omissa nos critérios definidos, conforme demonstra a seguinte tabela:

Tabela 9 – Critérios da Amostra

		Unidade de Colocação	Tipo de Função	Posto	Tempo de Serviço	Idade	Género
N	Validos	1228	1228	1228	1228	1228	1228
	Omissos	0	0	0	0	0	0

### 3.2.3. Os resultados

As respostas ao questionário foram tratadas estatisticamente através do programa informático SPSS. Após a preparação preliminar dos dados procedemos às seguintes análises:

#### Análise das Qualidades Métricas

Dado que a medida para a cultura organizacional se traduz pelas quatro tipologias culturais (apoio, inovação, regras e objectivos), que por sua vez resultam, respectivamente das respostas A, B, C e D a cada uma das 6 dimensões questionadas no OCAI, procedemos à análise da sua fiabilidade<sup>72</sup> através do Alfa de Cronbach<sup>73</sup>. Esta

<sup>71</sup> [www.survey.com](http://www.survey.com).

<sup>72</sup> “A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável” (Marôco & Garcia-Marques, 2006, p. 66).



análise de fiabilidade seguiu a metodologia indicada por Quinn e Cameron (2006, p. 154). Conforme indica Dewberry (2004, cit. por Campaniço, 2014, p. 36) este instrumento é particularmente oportuno como medida da fiabilidade dos resultados quando são aplicadas análises factoriais para validação de questionários em Ciências Sociais. Obtivemos assim os seguintes resultados:

Tabela 10 – Resultados alfa de Cronbach

Tipologia	$\alpha$	Valor
Cultura de Apoio (actual)	0,872	Bom
Cultura de Apoio (desejada)	0,899	Bom
Cultura de Inovação (actual)	0,757	Razoável
Cultura de Inovação (desejada)	0,794	Razoável
Cultura de Regras (actual)	0,671	Fraco
Cultura de Regras (desejada)	0,704	Razoável
Cultura de Objectivos (actual)	0,778	Razoável
Cultura de Objectivos (desejada)	0,858	Bom

A estimação de fiabilidade revelou que todos os coeficientes são admissíveis ( $\alpha > 0,6$ ), podendo igualmente verificar que das 12 tipologias analisadas apenas a cultura de apoio actual apresenta um alfa fraco, com todas as restantes a assumirem um valor bom ou razoável, seguindo a escala qualitativa sugerida por Hill e Hill (2012, p. 149).

Em seguida, procedemos ao teste da normalidade da distribuição das variáveis em estudo. Como  $n > 50$ , optámos pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov (Hill & Hill, 2012, p. 234), em que foi possível concluir que a distribuição de todas variáveis é normal, uma vez que  $p > .05$  para todos os casos<sup>74</sup>.

#### Estatística Descritiva

A análise quantitativa baseou-se no recurso à estatística inferencial, com vista ao estudo da diferença de cultura predominante. Assim, procedemos, inicialmente, ao cálculo de índices médios correspondentes aos quatro tipos de cultura em estudo – apoio, inovação, regras e objectivos.

<sup>73</sup> Este instrumento “estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala” (Marôco e Garcia-Marques, 2006, p. 73)

<sup>74</sup> Ver Anexo E para consultar a tabela de resultados.



Tabela 11 – Médias obtidas por tipologia

Tipologias	Intervalo respostas	Mínimo	Máximo	Média	D.P.	Variância
Cultura de Apoio Existente	100,00	,00	100,00	22,37	14,46	208,98
Cultura de Inovação Existente	66,67	,00	66,67	16,76	8,63	74,55
Cultura de Regras Existente	100,00	,00	100,00	32,32	13,31	177,22
Cultura de Objectivos Existente	100,00	,00	100,00	28,55	15,35	235,69
Cultura de Apoio Desejada	100,00	,00	100,00	40,15	17,23	296,96
Cultura de Inovação Desejada	66,67	,00	66,67	23,04	10,13	102,67
Cultura de Regras Desejada	83,33	,00	83,33	21,12	10,85	117,81
Cultura de Objectivos Desejada	100,00	,00	100,00	15,68	12,86	165,37

De um modo geral observamos que a cultura de regras, logo seguida da cultura de objectivos, tendem a assumir a predominância na actual cultura organizacional ( $M=32,32$ ;  $M=28,55$ ). No entanto, tendo em consideração os valores elevados dos desvios-padrão ( $d.p.=13,31$ ;  $d.p.=15,35$ ), podemos afirmar que alguns colaboradores consideram os valores característicos de “regras” e “objectivos” como predominantes e outros tendem a considerá-los, apenas pouco frequentes na organização. Por sua vez, se analisarmos os intervalos escolhidos para avaliar cada uma das culturas constatamos que a inovação é a única em que o  $int.<100$  e que o  $máx=66,67$ . Nesta tipologia também sobressai um baixo desvio-padrão ( $d.p.=8,63$ ) e uma variância baixa ( $v=74,55$ ), o que permite concluir que existe algum consenso entre os membros da PSP quanto à pouca expressão desta tipologia na cultura organizacional da instituição.

Quanto à cultura organizacional desejada a predominância da cultura de apoio sobressai em relação às demais ( $m=40,15$ ). Todavia, o seu elevado desvio-padrão ( $d.p.=17,53$ ) e elevada variância ( $v=296,96$ ) indicam que alguns membros da organização não dão uma predominância tão elevada aos valores presentes nesta

cultura. Em sentido inverso, a cultura de objectivos demonstra possuir pouca expressão na cultura organizacional desejada ( $m=15,68$ ), pese embora o seu alto desvio-padrão ( $d.p.=12,86$ ) indique que alguns elementos encaram os valores desta tipologia de forma distinta. Relativamente aos intervalos escolhidos para retratar cada uma das dimensões em análise constatamos que tanto a cultura de inovação, como a cultura de regras int.<100 ( $máx=66,67$  e  $máx=83,33$  respectivamente).

#### Comparações entre médias

Para compreendermos se existe um alinhamento entre a cultura organizacional actual e desejada torna-se necessário proceder à comparação das diferenças entre as médias com base na aplicação de um paired-sample t-test (Marôco, 2003). Para este teste comparámos os valores médios de cada uma das tipologias actuais com os valores médios das tipologias desejadas equivalentes, ou seja, a cultura de apoio actual será comparada com a cultura de apoio desejada. Para cada uma das quatro comparações efectuadas neste paired-sample t-test (Pedrosa & Gama, 2007, p. 443):

$$H_0 = M_1 = M_2 \text{ e } H_0: P \geq 0,05$$

Tabela 12 – Resultados do paired-sample t-test

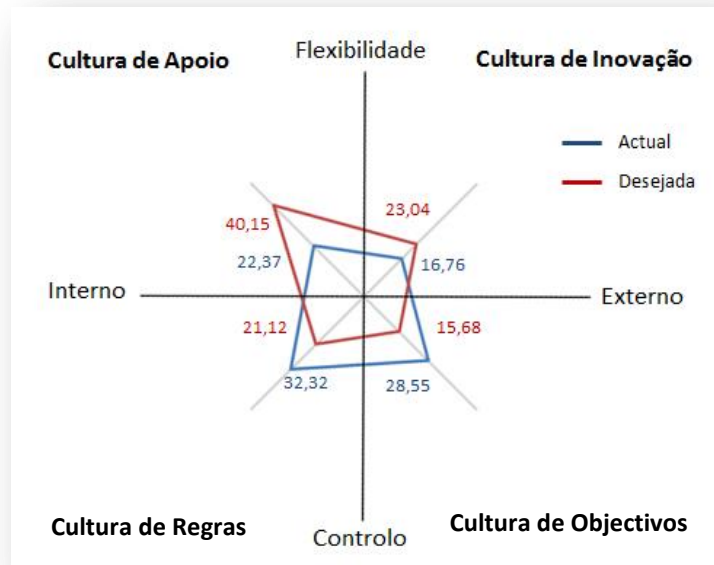
Pares em análise		Diferenças do Par Média	Sig. (2-tailed)
Par 1	C. Apoio Existente – C. Apoio Desejada	-29,83	,000
Par 2	C. Inovação Existente – C. Inovação Desejada	-18,49	,000
Par 3	C. Regras Existente – C. Regras Desejada	24,80	,000
Par 4	C. Objectivos Existente – C Objectivos Desejada	24,00	,000

Conforme podemos observar na tabela 12, em todas as comparações de médias efectuadas  $P < 0,05$ , logo a  $H_0$  é rejeitada, pelo que podemos concluir que existem diferenças significativas entre cada uma das tipologias analisadas, logo existe uma

diferença estatisticamente significativa entre a cultura organizacional desejada e a cultura organizacional actual<sup>75</sup>.

Para uma análise mais compreensiva dos resultados, optou-se pela representação gráfica utilizada por Quinn e Cameron (2006), tal como se pode verificar na Figura 4.

Figura 4 – Comparação entre a cultura actual e desejada



A análise da figura permite-nos visualizar que existe uma clara discrepância entre os valores médios da cultura organizacional actual e desejada, havendo uma inversão entre as duas tipologias mais desejadas (apoio e inovação) com as culturas mais predominantes no presente (regras e objectivos).

<sup>75</sup> Vide Anexo F para consulta dos resultados completos do teste aplicado.



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



## Discussão dos Resultados

Tal como indicado na parte inicial do nosso trabalho, recorreremos um método misto para testar as diferentes hipóteses apresentadas. Deste modo, se a análise qualitativa foi a principal metodologia para avaliar opções estratégicas da PSP, a análise estatística apresentou-se como a melhor forma para apurar a cultura organizacional.

Neste sentido, o questionário revelou-se como adequado para a finalidade pretendida, em particular no sublinhar das diferenças entre o presente e o desejado, o que contribuiu para a sua escolha, tal como a possibilidade de adaptar o modelo e efectuar outras comparações. O instrumento aplicado revelou uma elevada fidelidade, em termos da sua consistência interna, bem como uma distribuição normal. No entanto, ressalvamos que na nossa análise estatística enfrentámos uma maior dificuldade por termos optado pelo recurso à escala ipsative, uma vez que a maioria da bibliografia existente opta pela utilização da escala likert para medir os seus resultados (Gonçalves, 1996 ou S. Gonçalves, 2011) o que não nos permitiu efectuar uma comparação mais detalhada quanto aos métodos utilizadas. Porém, consideramos que os resultados obtidos e os passos escolhidos revelaram forte coerência com o pressuposto da nossa investigação.

Recuperando as hipóteses levantadas no início da nossa tese, através da análise efectuada podemos verificar que a HO1 e HO2 foram confirmadas, o que revela a predominância da cultura de regras nas opções estratégicas e na cultura organizacional da PSP. Este facto confirma a importância dada no seio desta instituição a valores e mecanismos que possibilitem um controlo efectivo da actuação dos seus elementos, visando a minimização de erros, aspecto essencial para a persecução da actividade de qualquer FS (Bayley, 1994; Chan, 1997; Fernandes, 2006; Oliveira, 2006). Estas confirmações vão também ao encontro da caracterização da PSP como uma organização assente em estruturas sólidas (Oliveira J. F., 2005) numa estrutura organizacional do tipo simples de supervisão directa (Dias H. V., 2009), que potenciam e valorizam valores como segurança, uniformização, centralização, hierarquia e controlo, típicos de uma cultura de regras (Quinn e Cameron, 2006) e cujos reflexos



tendem a ser descritos nas investigações que procuraram descrever os principais traços da cultura ocupacional policial (Skolnick, 1966; Manning 1977, Monjardet et al., 1984; Reuss-Ianni e Ianni, 1983, Durão, 2008). Igualmente interessante neste resultado constatar que no único estudo na PSP em que foi aplicado o MVC (Silva L. , 2003), a forte predominância da cultura de regras sobre as demais foi também confirmada, tal como a cultura de inovação surgir como a tipologia com menor peso. Por seu turno, a grande diferença nos resultados destas duas investigações centra-se nos pesos relativos à cultura de apoio e de regras, uma vez que em 2003 a cultura de apoio surgia como segunda tipologia com maior peso<sup>76</sup>. Esta discrepância salienta ainda mais a surpresa com os valores da cultura de objectivos, uma vez que, de acordo com Quinn e Cameron (2006), a manifestação deste tipo de tipologia centra-se habitualmente em organizações que se insiram em ambientes bastantes competitivos e cuja disputa por posicionamento em áreas cujos mercados tendem a ser fortes.

Rejeitamos a HO3, uma vez que existe uma clara discrepância entre a actual cultura organizacional na PSP e a desejada. A inversão observada em termos de predominâncias evidencia, de acordo com Quinn e Cameron (2006, pp. 88-89), uma forte vontade por uma maior cultura de apoio, nomeadamente através de maior comunicação, mais participação, envolvimento e maior preocupação e reconhecimento. Já o decréscimo das culturas de regras e objectivos representam o desejo por menos níveis de aprovação na tomada de decisão, mais descentralização e a diminuição de objectivos de curto prazo. Este resultado também pode traduzir algum desgaste pelo actual predomínio de uma cultura organizacional em que o controlo interno assume papel preponderante, manifestado através uma dimensão hierárquica bastante vincada e num contexto de actuação fortemente vigiado, seja no contexto criminal ou disciplinar. Todavia, como já referido, os valores registados da cultura de objectivos foram mais surpreendentes, tanto quando avaliada no presente, como na futuro desejado. O seu peso no presente revela que na PSP existe alguma orientação para a competitividade, manifestada pelo cumprimento de objectivos previamente definidos e por uma avaliação de desempenho. Pese embora esta dimensão não tenda a assumir grande preponderância em organismos que não visem o lucro (Quinn &

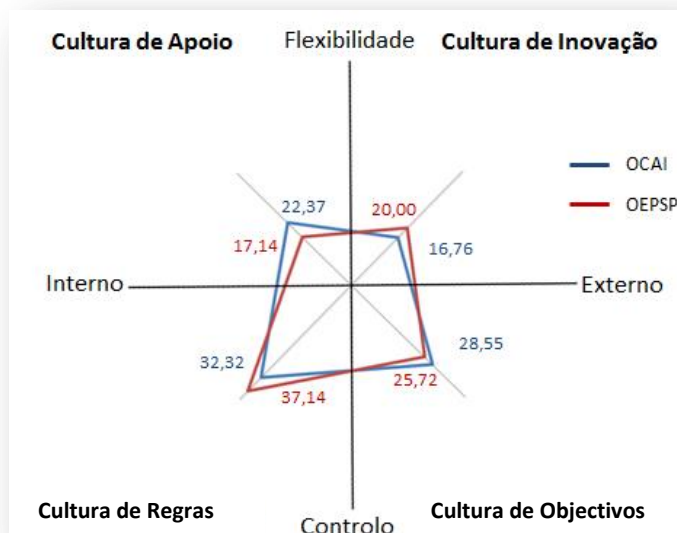
---

<sup>76</sup> Consultar anexo G com os resultados obtidos por L. Silva (2003).

Cameron, 2006), o seu peso na PSP pode ser explicado pelo actual contexto de competitividade entre FSS nacionais, tanto na procura de novas competências<sup>77</sup>, como na disputa por maiores percentagens do Orçamento Geral do Estado. Este enfoque no cumprimento de objectivos, tanto ao nível institucional como individual pode assim estar na origem desta discrepância neste quadrante do MVC.

Por fim, para concluirmos sobre a refutação ou confirmação da nossa HG1 devemos ainda efectuar uma comparação entre os resultados obtidos através das diferentes análises efectuadas. Assim sendo, importa recuperar que através da análise de conteúdo às “Grandes Opções Estratégicas para 2013-2016” da PSP apurámos que a cultura de regras é dominante entre as opções estratégicas. Por sua vez, com a análise estatística comprovámos que a mesma cultura é dominante na cultura organizacional actual. Recorrendo às figuras sugeridas por Quinn e Cameron (2006) para comparar os dois resultados e sobrepondo as duas figuras podemos verificar que, pese embora não haja um alinhamento perfeito entre os diferentes quadrantes, existe uma grande aproximação quando comparamos as pontuações de cada quadrante, conforme se pode observar na seguinte figura 5:

Figura 5 – Comparação OCAI e análise de conteúdo



<sup>77</sup> A título de exemplo podemos citar o desenvolvimento nas FSS de unidades especializadas em cibercrime.

Através da leitura desta figura podemos confirmar que as duas figuras geométricas formadas são muito semelhantes, o que traduz não só a proximidade dos resultados obtidos, como indica que a distribuição dos valores pelos quatro quadrantes é muito semelhante. Se por um lado, as opções estratégicas revelam a predominância da cultura de regras, seguida pelos objectivos, inovação e apoio, por outro, a actual cultura organizacional revela a mesma cultura como dominante, seguida pelos objectivos, apoio e inovação, sendo nos dois últimos quadrantes onde se regista a troca em termos de hierarquia de peso. Através da tabela 13 a reduzida diferença entre as tipologias em análise é evidente.

Tabela 13 – Comparação dos resultados obtidos

	Cultura de Apoio	Cultura de Inovação	Cultura de Regras	Cultura de Objectivos
Opções Estratégicas	17,14	20,00	37,14	25,72
OCAI	22,37	16,76	32,32	28,55
Diferença	-5,23	3,24	4,82	-2,83

Todavia, apesar desta aproximação em termos de resultados, não podemos afirmar que existe um alinhamento entre opções estratégicas definidas para a PSP e a sua cultura organizacional. Deste modo, a nossa HG1 é refutada, uma vez que não existe um alinhamento entre cultura e opções estratégicas. No entanto, apesar desta refutação, devemos mencionar a grande proximidade dos resultados obtidos, o que não deixa de contribuir para a confirmação de que existe uma influência entre a estratégia e a cultura organizacional de uma organização, pelo que podemos concluir que este resultado tende a confirmar a importância da cultura organizacional na estratégia de uma organização. Esta posição tende a confirmar a posição de algumas escolas de pensamento estratégico, nomeadamente da escola do planeamento e da escola da aprendizagem. Em sentido contrário, opõe-se sobretudo à posição da escola de desenho e à linha orientadora de Chandler (1999). De acordo com este autor a definição da estratégia surge em primeiro lugar, adequando-se depois todas as outras componentes da organização, ou seja, o catalisador da mudança organizacional centra-se somente na estratégia, elemento que é formulado de acordo com os objectivos a





atingir e com ambiente envolvido<sup>78</sup>. As restantes componentes da organização, seja a cultura ou a sua própria estrutura, adaptar-se-ão posteriormente à estratégia definida. Todavia, importa ressaltar que esta investigação foi conduzida em 1977 e centrou-se na análise de empresas dos EUA, cujo lucro era o objectivo primordial. Este posicionamento também tem vindo a ser abandonado nos últimos anos. Por exemplo Schein (2004, p. 356) salienta que a cultura organizacional constitui-se como um elemento limitativo da estratégia a seguir, na medida em que através desta é possível perceber se os objectivos traçados para a organização são realizáveis, tendo como conta os valores e comportamentos existentes, ou seja, se existe um alinhamento entre cultura e estratégia. Deste modo sublinha-se a importância da cultura organizacional para o planeamento estratégico, uma vez na definição dos alvos e objectivos da organização (bem como a escolha da sequência de acções a desenvolver para alcançar o futuro desejado) o conhecimento da cultura organizacional existente configura-se como um ponto de partida essencial para que possa existir uma adequação entre o pretendido e a realidade existente na organização. A importância do alinhamento entre estratégia e cultura é igualmente destacado por Denison (2015, p. 50), o qual, baseando-se em investigações empíricas, afirma que qualquer estratégia que não se baseie na cultura organizacional estará condenada ao fracasso muito rapidamente. Dando como exemplos estudos efectuados em diferentes tipos de organizações afirma que sem a existência de um alinhamento entre estratégia e cultura organizacional torna-se impossível atingir qualquer tipo de mudança organizacional. Para criar este alinhamento é necessário que a estratégia reflecta e adequa-se à cultura da organização, caso contrário os próprios membros serão os primeiros opositores às transformações desejadas. No mesmo sentido apontam Quinn e Cameron (2006, pp. 138-141), reforçando a mesma ideia e sublinhando a necessidade de uma permanente observação e avaliação da mudança organizacional desejada.

---

<sup>78</sup> Linha de raciocínio igualmente seguida pela escola de desenho.



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Conclusões

A presente investigação centrou-se na compreensão da ligação entre estratégia e cultura organizacional, em particular na PSP. Para tal, recorreu-se ao MVC de Quinn e Rohrbaugh (1983) para que fosse possível efectuar uma comparação entre as duas dimensões em análise e considerando as hipóteses em estudo, perceber como se caracteriza a actual cultura organizacional da PSP e quais os seus principais traços que podem condicionar a acção estratégica desenvolvida.

Neste sentido, ficou demonstrado que na PSP a verificação do cumprimento de normas e regulamentos apresenta-se como uma característica primordial da sua cultura organizacional, tal como o é o forte controlo de procedimentos existente sobre a actividade desenvolvida, na demanda de uniformidade de actuação e salvaguarda da legitimidade da sua actuação. Este pressuposto é igualmente visível nas opções estratégicas da PSP, que por sua vez, apesar de não termos verificado um reflexo total quando comparado com o resultado do OCAI, a grande proximidade de valores obtidos revela a influência existente entre estas dimensões. Este resultado salienta que a forte componente de controlo de procedimentos e de existência de regras, típica de todas as organizações policiais, será sempre um vector que terá de ser observado na cultura e estratégia de uma FS, e consequentemente, na PSP. Todavia, a sua caracterização não se esgota neste denominador, devendo estar igualmente preparada para actuar num contexto de crescente incerteza (Innerarity, 2011; Fernandes, 2006; Chan, 1997), pelo que a sua dimensão de inovação deverá assumir um peso crescente na sua estratégia e cultura, procurando minimizar o nível do risco associado à velocidade de transformação do contexto de actuação desta FS, através do aumento da sua *agilidade* (Alberts, 2011). Do mesmo modo, a tensão entre a cultura de apoio e cultura de objectivos também sobressai nos resultados obtidos, evidenciando um claro desejo, em termos culturais, por uma redução da importância dada ao cumprimento de objectivos e ao aumento do envolvimento interno. Este desejo também poderá ser o reflexo do desajustamento entre o actual contexto competitivo das FSS e aquilo que os seus elementos pretendem em termos culturais.

Devemos igualmente referir algumas limitações do presente estudo, nomeadamente que no apuramento da cultura organizacional foram apenas considerados os resultados na sua globalidade, não discriminando os resultados por unidade de colocação, o que nos permitiria avaliar a homogeneidade da cultura existente. No entanto, uma vez que pretendíamos centrar a nossa atenção no alinhamento entre cultura e estratégia, esta análise não foi efectuada, embora reconheçamos o seu interesse para futuros estudos, em particular na contribuição para o esclarecimento se a dicotomia entre culturas de “*street cops*” (operacionais) e “*management cops*” (apoio), na linha avançada por Reuss-Ianni (1999), encontra reflexo na PSP, ou se noutra perspectiva, são as divisões das áreas de actuação policial apontadas por Monjardet (1996) que definem o surgimento de subculturas.

Quanto à análise efectuada da cultura organizacional da PSP, importa referir que esta foi baseada no MCV de Quinn, através da aplicação do OCAI, não cruzando estes resultados com outras metodologias como a análise de conteúdo de documentos como o RCH e LOPSP, ou como a realização de entrevistas a quem desempenha liderança na PSP, concretamente ao DN e DNA’s desta instituição. Esta opção acabou por traduzir a limitação de extensão do presente trabalho, bem como a salvaguarda de recorrer apenas ao MVC, enquanto instrumento metodológico, para que através deste fosse possível proceder à comparação com a estratégia da PSP através de uma análise de conteúdo assente neste modelo.

No mesmo sentido, apesar de termos conseguido efectuar uma análise do alinhamento entre a cultura e as opções estratégicas da PSP e comprovar que existe uma influência entre a estratégia e a cultura nesta organização, não foi possível apurar a dimensão dessa mesma influência, uma vez que para tal seria necessário analisar a forma como a liderança desta organização define a estratégia a implementar e não apenas o seu resultado através das opções estratégicas escolhidas. Embora não o tenhamos efectuado, consideramos que em futuras investigações poderá contribuir para a compreensão da influência da cultura organizacional junto da liderança das organizações.



Reforçamos também que a nossa investigação foi conduzida apenas numa organização, o que limita, de algum modo, a generalização dos resultados. Tal como indica a conclusão de Palma e Lopes (2005) acerca dos resultados obtidos acerca da cultura organizacional, futuramente consideramos que seria interessante contrastar diferentes organizações, com orientações culturais distintas.

Através do nosso estudo foi ainda possível comprovar que as principais características ocupacionais das FS encontram reflexo na cultura organizacional da PSP, tal como a existência de uma relação de influência entre cultura e estratégia na PSP. De igual modo, o método misto utilizado para podermos comparar duas dimensões distintas, embora recorrendo sempre ao MVC como métrica de comparação, demonstrou grande consistência nos dados apurados, garantindo uma sólida base de sustentação à análise das hipóteses em estudo.

Recuperando a nossa questão nuclear sobre qual a vantagem de adequar a acção estratégica à cultura organizacional, e após comprovarmos a existência de uma relação de influência entre estas dimensões no estudo empírico realizado, podemos sinteticamente elencar quais são as três principais vantagens para a PSP:

- Articular as práticas da organização aos valores dos seus elementos. No caso da PSP, estamos perante uma organização em que valores como a uniformização, centralização e ordem estão profundamente enraizados, mas que foi igualmente possível apurar que existe um forte desejo por valorizar outros como a coesão, cooperação ou espírito de grupo. Neste cenário, a acção estratégica deverá também reflectir estas variáveis, devendo demonstrar a aposta na adopção de práticas que valorizem o sentimento de união entre os seus membros, sem no entanto, descurar a sua identidade e a necessidade de continuar a existir um forte controlo sobre a actividade desenvolvida.

- Gerir e controlar o comportamento organizacional. Esta vantagem possui ainda maior importância na PSP, pois como já referimos, o controlo sobre o comportamento dos elementos policiais é uma dimensão essencial para qualquer FS. Deste modo, a cultura organizacional pode transmitir quais as regras e padrões de conduta que são valorizados, pelo que tal como no ponto anterior, a acção estratégica na PSP deverá



manter a sua incidência na cultura de regras, mas deverá da mesma forma procurar aumentar o peso de acções e medidas que potenciem a cultura de apoio existente.

- Gerir a identificação dos indivíduos com a organização. Mais uma vez, para a PSP, e tendo em conta os resultados obtidos, este aspecto assume particular importância, porque através da cultura organizacional é possível incrementar o sentimento de pertença ao colectivo. Neste sentido, a acção estratégica deverá motivar e reforçar opções estratégicas que visem o aumento desta identificação.

Estas vantagens acabam por constituir a resposta à nossa questão nuclear do presente estudo, na qual questionámos se existiria vantagem em adequar a acção estratégica na PSP à sua cultura organizacional. Por fim, não podemos deixar de sublinhar que o conhecimento e a acção sobre a cultura organizacional representam uma oportunidade para qualquer organização. Como tal, para a PSP este conhecimento potencia o sucesso da implementação da estratégia definida, bem como auxilia na escolha e priorização dos objectivos estratégicos. A definição da acção estratégica deverá ter em consideração não só a cultura organizacional existente, como também os principais desígnios demonstrados pela cultura organizacional desejada, tornando-se esse um factor crítico para o sucesso da implementação estratégica. Uma organização que adopte uma estratégia que não seja coerente com os desejos e pretensões dos seus membros, encontrará um elevado grau de resistência e uma forte dificuldade na sua implementação.



## Bibliografia

- Ackoff, R. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: Wiley.
- Alberts, D. (2011). *Agility Advantage. A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors*. Command and Control Research Program.
- Ansoff, I. (1968). *Corporate Strategy: An Analytic Approach of Business Policy for Growth and Expansion*. London: Penguin Books.
- António, N. (2015). *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa: Silabo.
- Apanavicius, A. (2013). *Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso de Uma Empresa de Sucesso*. Lisboa: ISCSP.
- Bardin, L. (2014). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, H. (1996). Strengths and Limitations of Ipsative Measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69, 49-56.
- Barrento, A. (2010). *Da Estratégia*. Parede: Tribuna da História.
- Bas, E. (2010). *Prospectiva – Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Bayley, D. (1994). *Police for the Future*. New York: Oxford University.
- Beaufre, A. (2004). *Introdução à Estratégia*. Lisboa: Sílabo.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: The Free Press.
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Campaniço, S. (2014). *Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.



- Campbell, J., Bownas, D., Peterson, N., & Dunnette, M. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center.
- Carmeron, K., & Freeman, S. (1991, 5). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. In R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development* (pp. 23-58).
- Carvalho, J. (2015). *Prospectiva e Intelligence Policial: Estudo da utilidade da geração de cenários*. Lisboa: ISCSP.
- Castells, M. (2007). *A Sociedade em Rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castro, C. (1999). *A Questão das Polícias Municipais*. Coimbra: Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Chan, J. (1997). *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge University.
- Chandler, A. (1999). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Churchill, W. (1943, Outubro). [www.parliament.uk/about/living-heritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/](http://www.parliament.uk/about/living-heritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/). Retrieved Setembro 4, 2016, from [www.parliament.uk: http://www.parliament.uk/about/living-heritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/](http://www.parliament.uk/about/living-heritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/)
- Clausewitz, C. V. (1982). *On War*. London: Penguin Books.
- Clausewitz, C. v. (2003). *Princípios da Guerra*. Lisboa: Sílabo.
- Clemente, P. (2005). O Imaginário da Polícia Anti-Crime - O Canto da Sereia. In M. G. Valente, *I Colóquio de Segurança Interna* (pp. 55-65). Coimbra: Almedina.
- Clemente, P. (2006). *A Polícia em Portugal*. Lisboa: INA.
- Comprido, J. B. (1987). Estratégia. In R. Cabral, M. Chorão, R. Ferreira, F. Guedes, J. Júdice, J. Oliveira, et al., *Pólis: Enciclopédia da Sociedade e do Estado* (p. 1226). Lisboa: Vwrbo.
- Correia, P. (2005). Estudo Introdutório. In C. V. Clausewitz, *Teoria do Combate*. Lisboa: Sílabo.
- Cosme, J. (2006). *História da Polícia de Segurança Pública: Das Origens à Actualidade*. Lisboa: Sílabo.





- Costa, M. I. (2010). *A Avaliação de Desempenho como Motor de Mudança e Eficácia Organizacional*. Lisboa: ISCTE - Instituto Univwesitário de Lisboa.
- Couto, A. C. (1987). *Elementos de Estratégia*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Couto, A. C. (2004). Posfácio. In A. Fernandes, & F. Abreu, *Pensar a Estratégia*. Lisboa: Silabo.
- Cox, S. (1996). *Police - Practices, Perspectives, Problems*. Boston: Allyn & Bacon.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and the Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Books Publishing.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deodato, R. (2013). *A Comunicação Política no Entretenimento: O Caso dos Programas de Humor em Portugal 2007-2008*. Lisboa: ISCSP.
- Dias, H. V. (2009). Forças de Segurança e Território: Eixos de Uma Adequada Territorialização. In M. G. Valente, *Urbanismo, Segurança e Lei* (pp. 109-120). Coimbra: Almedina.
- Dias, H. V. (2015). *Metamorfoses da Polícia: Novos Paradigmas de Segurança e Liberdade*. Coimbra: Almedina.
- Durão, S. (2008). *Patrulha e Proximidade*. Coilmbra : Almedina.
- Eagleton, T. (2000). *The Idea of Culture*. Malden: Blackwell Publishing.
- Ericson, R., & Haggerty, K. (1997). *Policing the Risk Society*. Oxford: Claredon.
- Fernandes, L. F. (2005). As Novas Ameaças como Instrumentos de Mutação do Conceito "Segurança". In M. G. (coord.), *I Colóquio de Segurança Interna* (pp. 123-152). Coimbra: Almedina.
- Fernandes, L. F. (2005). Sun Tzu: A Arte (e a ciência) da Polícia. In G. M. Silva, & M. G. Valente, *Volume Comemorativo dos 20 Anos*. Coimbra: Almedina.
- Fernandes, L. F. (2006). *A Sociedade de Risco e a Liquidificação da Segurança*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.



- Fernandes, L. F. (2012, December 08). The early centuries of the Portuguese Police System: From Quadrilheiros to the General Intendancy of Police of the Court and of the Kingdom. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, pp. 448-459.
- Fernandes, L. F. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira, A. S. (2011). *Cultura e Satisfação como Suporte de Eficácia Organizacional: Um Caso de Sucesso*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2013). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Fielding, N. (1984). Police Socialization and Police Competence. *British Journal of Sociology*, 35 (4).
- Fitzgerald, T. (1988). Can Chan in Organizational Culture Really Be Managed? *Organizational Dynamics*, 4-16.
- Freyre, G. (1981). *Insurgências e Ressurgências Atuais. Cruzamentos de Sins e Nãoos num Mundo em Transição*. Porto Alegre/Rio de Janeiro: Editora Globo.
- Gabinete de Estudos e Planeamento - DNPSP. (2015). *Relatório de Actividade de 2014*. Lisboa: Polícia de Segurança Pública.
- George, J., & Jones, T. (1991). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.
- Glomseth, R., & Gottschalk, P. (2009). Police Personnel Cultures: A Comparative Study of Counter Terrorist and Criminal Investigation Units. *Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society*, 22:1, pp. 3-15.
- Gonçalves, M. (2015). Os militares, as Forças Armadas e o Exército. Enquadramento Institucional e Organizacional, Segundo Max Weber e Mintzberg. *Boletim Escola dos Serviços*, pp. 1-15.
- Gonçalves, S. P. (2011). *Bem-estar no Trabalho em Contexto Policial: O Contributo dos Valores e das Práticas Organizacionais*. Lisboa: ISCTE.
- Gottschalk, P., & Gudmundsen, Y. S. (2008). Police Culture as a Determinant of Intelligence Strategy Implementation. *International Journal of Police Science & Management Vol 11, nº 2*, pp. 170-182.
- Graça, P. B. (2010). *Mundo Secreto: História do Presente e Intelligence nas Relações Internacionais*. Angola: Instituto de Informações e Segurança de Angola.



- Graça, P. B. (2014). A Área dos Estudos Estratégicos. *Política Internacional e Segurança* (10).
- Guinote, H. (2005). Forças Armadas e Forças de Segurança: Competências Operacionais em Matéria de Segurança. In G. M. Silva, & M. G. Valente, *Volume Comemorativo dos 20 Anos: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* (pp. 947-1004). Coimbra: Almedina.
- Handy, C. (1978). *Gods of Management*. London: Souvenir Press.
- Handy, C. (1991). *Os Deuses da Gestão*. Lisboa: Cetop.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, vol. 49, n.º 2, pp. 149-164.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Hart, L. (2007). *Stratégie*. Paris: Perrin.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, G. (2010). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, Vol.32, Number1, 29-50.
- Innerarity, D. (2011). *O Futuro e os Seus Inimigos: Uma Defesa da Esperança Política*. Alfragide: Teorema.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirk, G. S., & Raven, J. (1979). *Os Filósofos Pré-Socráticos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Library of Economics and Liberty.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis - An Introduction to Its Methodology*. London: Sage.
- Lindblom, C. (1959). The Science of "Muddling Through" . *Public Administration Review*, vol. 19, n.º 2, 79-88.



- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning: The link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lopes, A. (2009). A cultura Organizacional em Portugal: de Dimensão oculta a Principal Activo Intagível. *Gestão e Desenvolvimento* 17-18, pp. 3-26.
- Lourenço, N. e. (2006). *Estudo para a reforma do modelo de organização do sistema de segurança interna: relatório final - Modelos e Cenários*. Lisboa: Instituto Português de Relações Internacionais.
- Manning, P., & Maanen, J. (1978). *Policing: A View from the Street*. New York: Random House.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Martins, P. (2012). *Cultura Organizacional em Contexto de Mudança*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Mayring, P. (2002). *Introdução à Pesquisa Social Qualitativa: Uma Introdução para Pensar Qualitativamente*. Weinheim: Beltz.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies... Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Alfragide: Dom Quixote.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Monjardet, D. (1996). *Ce Que Fait la Police. Sociologie de la Force Publique*. Paris: La Découverte.
- Moreira, A. (1997). *Teoria das Relações Internacionais*. Coimbra: Almedina.
- Moreira, A. (2008). O Contexto Estratégico Mundial. *Segurança e Defesa* n.º 8, 46-49.
- Morris, T. (1999). KPMG: Revitalising Culture through Values. *Business Strategy Review* 10 (4), pp. 17-19.
- Nadler, D. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management*, vol. III, n.º 3, 194-204.



- Neves, J. G. (1992). *Clima Organizacional: Controvérsias na Busca de um Consenso sobre o Conceito e Aplicabilidade*. Lisboa: ISCTE.
- Neves, J. G. (1994). *Cultura Organizacional: Estudo Empírico com Base no Modelo dos Valores Contrastantes*. Lisboa: ISCTE.
- Neves, J. G. (1996). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCTE.
- Oliveira, J. F. (2000). *A Manutenção da Ordem Pública em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais de Segurança Interna.
- Oliveira, J. F. (2005). *A Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública: Melhor Burocracia, Mais Cidadania*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Oliveira, J. F. (2005). *A Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública: Melhor Burocracia, Mais Cidadania!* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Oliveira, J. F. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento. A Emergência do Policiamento de Proximidade*. Coimbra: Almedina.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31, pp. 9-25.
- Pais, L. (2005). *Uma História das Ligações entre a Psicologia e o Direito em Portugal: Perícias Psiquiátricas Médico-legais e Perícias sobre a Personalidade como Analisadores*. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto.
- Panayotopoulos, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2010, June 24). Strategic Human Resource Management and its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 680-699.
- Pedrosa, A., & Gama, S. (2007). *Introdução Computacional à Probabilidade e Estatística*. Porto: Porto Editora.
- Poiares, N. (2005). Para Lá da Farda, da Estrela e da Arma. In G. M. Silva, & M. G. Valente, *Volume Comemorativo dos 20 Anos* (pp. 889-914). Coimbra: Almedina.
- Poiares, N. (2014). *Políticas de Segurança e as Dimensões Simbólicas da Lei: O Caso da Violência Doméstica em Portugal*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.



- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques to Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quinn, R., & Cameron, K. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R., & Cameron, K. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R., & O'Neill, R. (1993, Spring vol. 32, nº 1). Editors' Note: Applications of the Competing Values Framework. *Human Resource Management*, pp. 1-7.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. In R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. Greenwich: JAI Press.
- Rainey, H. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ransley, J., & Mazerolle, L. (2008). *Policing in a Era of Uncertainty*. Austrália: Griffith University.
- Rapoport, A. (1968). Prologue. In C. V. Clausewitz, *On War*. Londres: Penguin.
- Ratcliffe, J. (2003, 248). Intelligence-Led Policing. *Trends & Issues in Crime and Criminal Justice*, pp. 2-6.
- Reino, A. (2009). *Manifestations of Organizational Culture Based on the Example of Estonian Organizations*. Tartu: University of Tartu.
- Reuss-Ianni, E. (1993). *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Ribeiro, A. S. (1998). *Planeamento da Acção Estratégica aplicado ao Estado*. Lisboa: Minerva.
- Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria Geral da Estratégia: O Essencial ao Processo Estratégico*. Coimbra: Almedina.
- Ribeiro, A. S. (2010). *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar: Modelo de Elaboração*. Loures: Diário de Bordo.





- Robbins, S. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rocher, G. (1968). *L'Organization Sociale*. Paris: Éditions HMH.
- Romero, A. (1991). *Metodologia da Análise de Conteúdo*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Sacchetti, A. (1986). *Temas de Política e Estratégia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Santo, P. E. (2006). A Mensagem Política na Campanha das Eleições Presidenciais: Análise de Conteúdo dos Slogans entre 1976 e 2006. *Comunicação e Cultura*, nº 2, 83-102.
- Santo, P. E. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais: Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Sílabo.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saraiva, J. H. (2005). Polícia e Civilização. In G. M. Silva, & M. G. Valente, *Volume Comemorativo dos 20 Anos* (pp. 43-52). Coimbra: Almedina.
- Sarmiento, M. J. (1994). *A Vez e a Voz dos Professores: Contributo para o Estudo da Cultura Organizacional da Escola Primária*. Porto: Porto Editora.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis: A Realist Approach*. London: Sage.
- Silva, A. d. (2008). *A Aplicabilidade do Policiamento Orientado pelas Informações no Modelo Integral de Policiamento*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Silva, L. (2003). *A cultura Organizacional na PSP*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Silva, S. A. (2003). *Culturas de Segurança e Prevenção de Acidentes de Trabalho numa Abordagem Psicossocial: Valores Organizacionais Declarados e em Uso*. Lisboa: ISCTE.
- Skolnick, J. (2001). Corruption and the Blue Code of Silence. *NYU School of Law*, 40.
- Skolnick, J. (2011). *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New Orleans: Quid Pro Books.



- Sousa, C. d. (2009). *A Liderança e a Cultura Organizacional num Grupo de Saúde Privado*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Sousa, S. (2011). *A Relação entre Cultura Hospitalar e o Uso de Práticas de Gestão de Qualidade: Uma Investigação Empírica no Sector Hospitalar*. Lisboa: ISEG.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Stacey, R., Griffinand, D., & Shaw, P. (2002). *Complexity and Emergence in Organizations*. London: Routledge.
- Taleb, N. (2007). *O Cisne Negro. O Impacto do Altamente Improvável*. Alfragide: Dom Quixote.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Torres, J. (2011). Segurança "Just in Time": Abandonar de Vez o Paradigma da Mão-de-obra Intensiva. *Politeia Ano VIII*, 235-247.
- Tzu, S. (2006). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Sílabo.
- Valente, M. G. (2005). *Teoria Geral do Direito Policial: Tomo I*. Coimbra: Almedina.
- Weber, R. (1990). *Basic Content Analysis*. USA: Sage.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffeey, V. (2013). Organizational Culture and Willingness to Share Knowledge: A Competing Values Perspective in Australian Context. *International Journal of Project Management* 31, 1163-1174.
- Witte, K. d., & de Cock, G. (1986). Organizational Climate: Its Relation with Managerial Activities or Communication Structures. In G. Debus, & W. Schroiff, *The Psychology of Work and Organization: Current Trends and Issues*. Amsterdam: North Holland.
- Yeung, K., Brockbank, W., & Ulrich, D. (1991). Organizational Cultures and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. In R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development*, 5 (pp. 83-114).
- Zammuto, R., & Krakower, J. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. In R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. Greenwich: JAI Press.





## **Legislação**

**CRP**, de 2 de Abril de 1976 – na redacção que lhe foi dada pelas Leis Constitucionais n.ºs 1/82, de 30 de Setembro, 1/89, de 8 de Julho, 1/92, de 25 de Novembro, 1/97, de 20 de Setembro, 1/2001, de 12 de Dezembro, 1/2004, de 24 de Julho, e 1/2005, de 12 de Agosto

**LSI** – Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto, alterada pela Lei n.º 59/2015, de 24 de Junho

**LOPSP** – Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto

**LOGNR** – Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro

**LOPJ** – Lei n.º 37/2008 de 6 de Agosto

**Lei de Investigação Criminal (LIC)** – Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto

**Lei de organização da investigação criminal (LOIC)** – Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto, alterada pela Lei n.ºs 34/2013, de 16 de Maio, 38/2015, de 11 de Maio, e 57/2015, de 23 de Junho

**Lei n.º 14/2002**, de 19 de Fevereiro – Regula o exercício da liberdade sindical e os direitos de negociação colectiva e de participação do pessoal da PSP

**Lei n.º 4/2004**, de 15 de Janeiro – Princípios e normas a que obedece a organização da administração directa do Estado

**DL n.º 252/2000**, de 16 de Outubro, alterado pelos DL n.ºs 121/2008, de 11 de Julho, e DL n.º 240/2012, de 06 de Novembro – Aprova a estrutura orgânica e define as atribuições do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

**DL n.º 248/95**, de 21 de Setembro, alterado pelo DL n.º 235/2012, de 31 de Outubro – Cria, na estrutura do SAM, a PM

**DL n.º 173/75**, de 1 de Abril – Incorpora das funções da Polícia de Viação e Transito na PSP



**DL n.º 131/77**, de 5 de Abril – Cria as unidades especiais da PSP

**DL n.º 440/82**, de 4 de Novembro – Reformula o Regulamento Disciplinar da PSP

**DL n.º 151/85**, de 9 de Maio – Estatuto da PSP, entretanto revogado pelo DL n.º 243/2015, de 19 de Outubro que consagra novo Estatuto de Pessoal.

**RCH da PSP** – Portaria n.º 123/2011, de 30 de Março

**RCH Militar** - DL 331/80, de 28 de Agosto

**RCM n.º 44/2007**, de 19 de Março – Reforma das Forças de Segurança e do Sistema de Segurança Interna

### **Sítios da Internet**

[www.psp.pt/Documentos%20Varios/Plano%20de%20Atividades%202015.pdf](http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/Plano%20de%20Atividades%202015.pdf),

consultado a 29 de Março de 2016

[www.maxqda.com/lang/portuguese](http://www.maxqda.com/lang/portuguese), disponível a 03 de Abril de 2016.

[www.parliament.uk/about/livingheritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/](http://www.parliament.uk/about/livingheritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/), disponível em 4 de Setembro de 2016.



# Anexos



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Anexo A – Matriz Organizacional da PSP

### Estrutura Geral da PSP



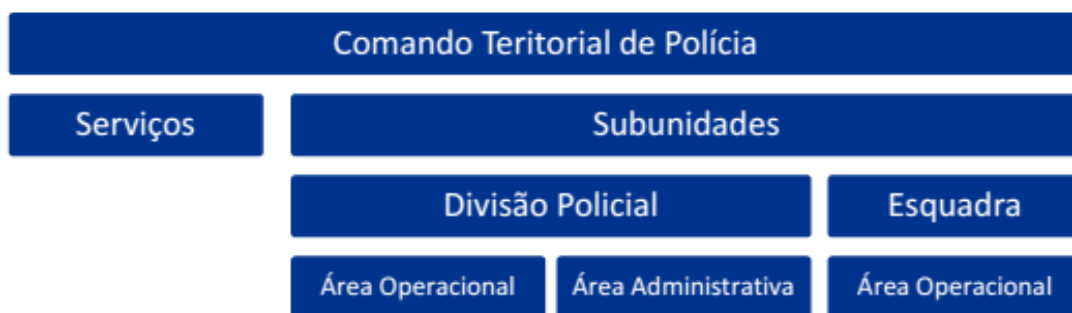
### Estrutura Orgânica da DNPPSP



### Comandos Territoriais da PSP



### Estrutura dos Comandos Territoriais



**Nota:** todas as figuras foram retiradas do Relatório de Actividades de 2014 da PSP.

## Anexo B – Análise de Conteúdo do documento “Grandes Opções Estratégicas 2013-2015

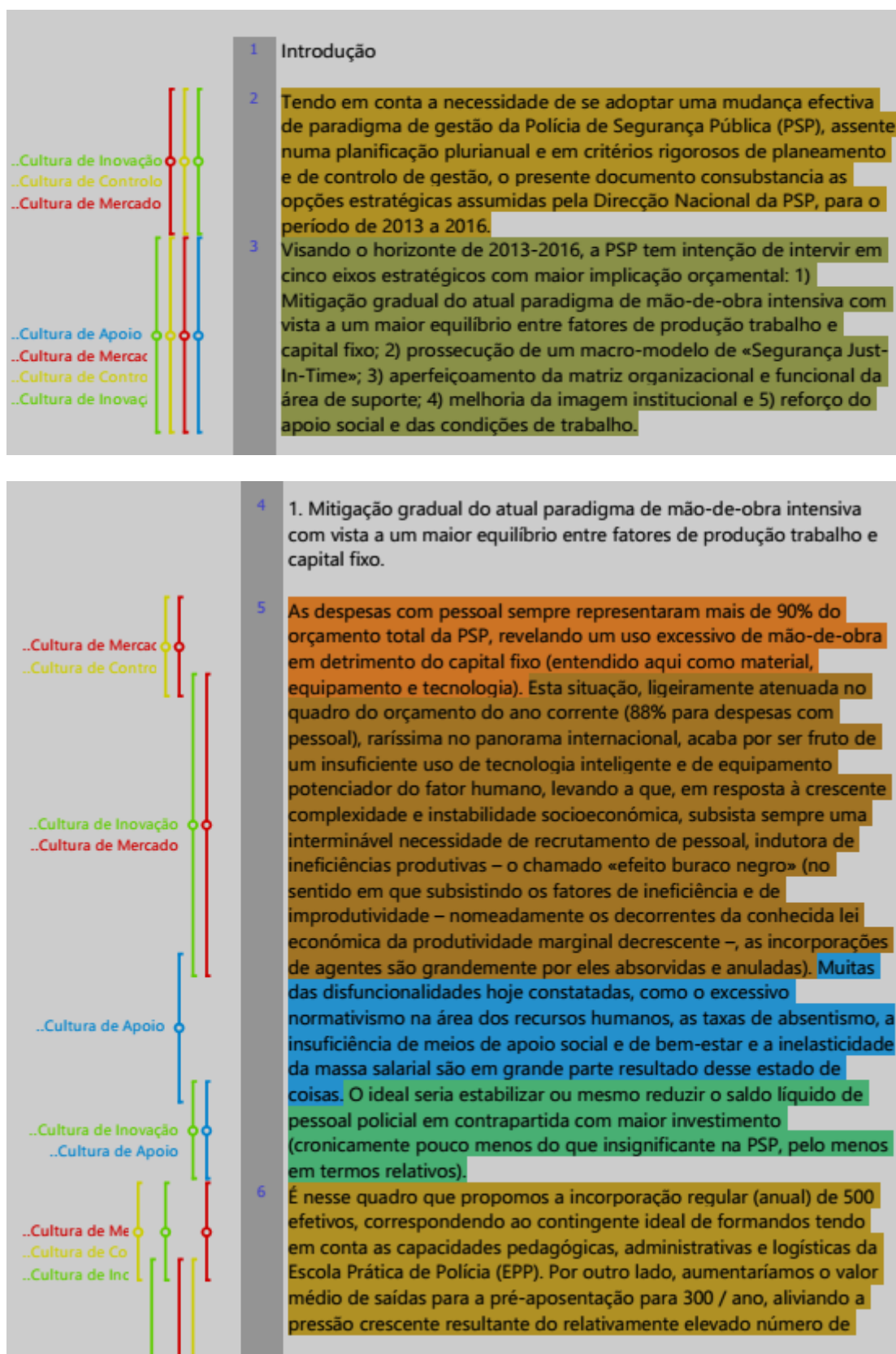







Diagrama de cultura organizacional com linhas coloridas e pontos de referência:

- ..Cultura de Controlo (verde)
- ..Cultura de Mercado (vermelha)
- ..Cultura de Inovação (verde)
- ..Cultura de Mercado (vermelha)
- ..Cultura de Controlo (verde)
- ..Cultura de Apoio (azul)
- ..Cultura de Controlo (verde)
- ..Cultura de Inovação (verde)
- ..Cultura de Mercado (vermelha)
- ..Cultura de Controlo (verde)
- ..Cultura de Apoio (azul)

7 Tendo sido assumida a expectativa para 2013 de admissão de 800 formandos na EPP, de forma a garantir a necessária paridade com a GNR no conjunto dos dois anos em questão (2012-2013), a redução por nós proposta de 300 elementos traduziria uma poupança global mínima, a preços atuais, de cerca de 247 milhões de euros no final do seu ciclo profissional (considerando uma média de idades de ingresso na ordem dos 24 anos, cerca de 32 anos de tempo de serviço efetivo e 4 anos fora da efetividade de serviço), excluindo despesas de saúde, promoções e outros custos variáveis de consumo, sendo que até 2014 a poupança ascenderia a cerca de 15 milhões de euros. Esse montante poderia ser afetado a despesas produtivas e reprodutivas de capital e aliviar a forte rigidez e inelasticidade dos consumos intermédios (Claramente, seja qual for o prisma de análise, os montantes despendidos pela PSP neste domínio, em termos relativos, são dos mais baixos, senão o mais baixo, da Administração Pública em geral), bem como, se assim for entendido, garantir uma política contida e parcimoniosa de promoções (até porque é preciso garantir uma maior taxa de enquadramento na PSP, a qual se situa muito abaixo da média das congéneres europeias), atentas as características próprias desta instituição, que assume inequivocamente similitudes aos níveis organizacionais, funcionais, disciplinares e culturais com as Forças Armadas.


8 O investimento seria prioritariamente dirigido a tecnologia e equipamento destinados a garantir um policiamento mais suportado por informações e conhecimento técnico-científico («intelligence-led policing»), à automatização de processos produtivos nas áreas de «negócio» e de suporte fortemente absorventes de mão-de-obra («e-policing») e ao aumento da componente técnica da investigação criminal de proximidade, essencial para o controlo da pequena e média criminalidade. A consolidação paulatina desta tendência possibilitará, partir de 2015 / 2016, a estabilização ou até redução do saldo líquido de efetivos policiais através da redução do volume de incorporação de formandos no Curso de Formação de Agentes e/ou do aumento do contingente de pessoal a passar para a situação de pré-aposentação, introduzindo um maior equilíbrio na estrutura





..Cultura de Controlo  
..Cultura de Apoio

9 orçamental da PSP, apontando como meta um peso de 80% das despesas com pessoal face ao total (o que estaria alinhado com a realidade internacional das forças de segurança congéneres).  
No fundo, o que se pretende é menos efetivo mas melhor equipado, qualificado, com maior enquadramento hierárquico e com melhores condições de trabalho e remuneratórias, ou seja, mais motivado e capacitado.



Cultura de Controlo  
Cultura de Inovação  
..Cultura de Controlo  
..Cultura de Inovação  
..Cultura de Controlo  
..Cultura de Inovação  
..Cultura de Controlo  
..Cultura de Inovação  
..Cultura de Controlo  
..Cultura de Inovação  
..Cultura de Controlo

10 2. Prossecução de um macro modelo de «Segurança Just-In-Time».

11 Na senda do que foi dito no ponto anterior, o conceito de Segurança Just-In-Time" (JITS: "Just In Time Security", alargando o acrónimo anglicista) traduz-se numa estratégia de gestão policial significativamente assente em tecnologia inteligente que alia a condensação de meios com a capacidade de os projetar quando, onde e como a situação o exigir, sendo suportada por um estudo sistemático de informações e de operações. Repare-se que este conceito difere substancialmente do de mera "concentração de meios", assente em modelos de mão-de-obra intensiva e de retratibilidade dos meios e que conduz a posturas demasiado passivas e a táticas basicamente reativas aos acontecimentos. Pelo contrário, o modelo JITS faz uso significativo de capital fixo com o objetivo de dispor racionalmente os meios de prevenção e reação, antecipando-se às necessidades e potenciando a sua visibilidade e proximidade no terreno.

12 O JITS concilia a necessidade de criar suficiente massa crítica no que toca a meios de maior complexidade e capacidade, opção típica de modelos de logística enxuta, com a de gerir eficazmente o sentimento subjetivo de insegurança. É neste âmbito que se inserem projetos como os de retração do dispositivo policial nos comandos metropolitanos de Lisboa e Porto, de policiamento proactivo de visibilidade (com o objetivo de maximizar o número de contactos visuais dos meios policiais ostensivamente colocados em locais estratégicos de elevada concentração ou circulação de pessoas), georreferenciação das ocorrências criminais e dos meios policiais, vigilância aérea (não só ocasionalmente com o uso de helicópteros mas mais frequentemente com ultraleves com asa flexível e/ou aeronaves não tripuladas), integração da informação operativa e tática em Centros de Comando, Controlo e Comunicações, desconcentração de meios mais reativos (como as equipas cinotécnicas, de operações especiais e de intervenção preventiva e reativa com equipas dedicadas) e de alargamento de sistemas fixos e móveis de CCTV, entre outros. Este modelo complementa no plano preventivo o Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP), pretendendo incutir uma sensação de capacidade interventiva mais musculada que conforte o cidadão comum e dissuada o potencial criminoso, nomeadamente com meios estrategicamente posicionados em locais de grande concentração ou circulação de pessoas e mobilizáveis para atuação conjunta quando necessário por meio de um sólido e eficaz sistema de comando e controlo ou mais ativamente com operações típicas de

«crowding-out» e de saturação de áreas mais sensíveis e/ou criminalmente fustigadas («hot-spots»), com o objetivo de dispersar as fontes de perigo (inserindo-se aqui as clássicas operações de controlo rodoviário, fiscalização de estabelecimentos noturnos, operações especiais de controlo de armas, etc).



13 3. Aperfeiçoamento da matriz organizacional e funcional da área de suporte.

14 Depois de consolidada a sua área de «negócio», onde efetivamente está a um nível comparável ao resto do mundo civilizado, é agora tempo da PSP se dedicar à reorganização da área de suporte, a qual tem sido subestimada ao longo dos tempos mas que encerra uma importância crucial para o êxito continuado e sustentado da primeira.

15 Desde logo reforçando a capacidade gestão do conhecimento, designadamente de planeamento e de controlo de gestão, recorrendo a pessoal qualificado e a tecnologia que minimize a intervenção humana, com vista a acompanhar os ciclos de aprovisionamento e a respetiva execução financeira e a antecipar os desvios ao nível logístico, orçamental e financeiro. Definindo também o justo equilíbrio entre, por um lado, as necessidades de controlo centralizado das matérias financeiras e orçamentais e de absorção do efeito de economia de escala e, pelo outro, a garantia da celeridade dos processos ao nível regional e local. Este princípio visa minimizar o risco de asfixias procedimentais que se reflitam na qualidade dos serviços de front-office disponibilizados aos cidadãos, o que poderá passar, entre outras coisas, por um maior rigor e flexibilidade na gestão de stocks, não sendo de afastar, para além dos tradicionais stocks de segurança, a constituição de reservas estratégicas centralizadas para fazer face a necessidades especiais ou a ruturas de aprovisionamento imprevisíveis.

16 Finalmente, a conciliação de políticas de outsourcing que introduzam no sistema uma melhor eficácia, eficiência e flexibilidade nos processos produtivos e que assim atenuem os chamados «custos de improdutividade» (nomeadamente os emergentes de situações de sobre ou subprodução nas atividades significativamente sazonalizadas) típicos de sistemas excessivamente internalizados e inelásticos, com a necessidade de garantir níveis de autonomia ou até de autossuficiência face ao mercado.

17 Inserem-se neste contexto os estudos já iniciados respeitantes a matérias como gestão externalizada de frotas, aluguer operacional de viaturas, apuramento econométrico das atividades desenvolvidas pela PSP e recurso a mão-de-obra especializada disponibilizada por empresas do sector para guarnecimento de centros de atividade críticos na PSP, essencialmente nas áreas logística e financeira, entre outros.

18 4. Melhoria da imagem institucional.


19 A imagem de uma instituição como a PSP tem uma importância crucial para o sucesso da sua missão, não só por questões de natureza



motivacional mas principalmente de eficácia e de credibilidade junto dos seus inúmeros «stakeholders». Na verdade, uma polícia moderna, ágil e bem conceituada tem muito maior facilidade de impor a sua ação e obter a aceitação da população em geral, obviando eventuais focos de conflitualidade e hostilidade mútua, ao mesmo tempo que gera uma maior propensão para elevar os índices de colaboração por parte dos seus múltiplos parceiros institucionais e indiferenciados. Tudo isto, conjuntamente, contribui para o aumento do sentimento objetivo e subjetivo de segurança.

20 Assim, neste capítulo, é nossa intenção levar a cabo diversos projetos, muitos deles co-financiáveis, ligados à desburocratização, transparência e desmaterialização de processos, à utilização de tecnologia amigável do ambiente e energeticamente eficiente e à rapidez de acesso interno e externo à informação. Enquadram-se aqui projetos como o "PSPXXI", que assenta numa plataforma de tecnologias de informação capaz de suportar todos os serviços que dela dependam e comunicar com todas as que individualmente sustentam as diversas atividades da PSP, o "m-PSP", que alavanca a mobilidade do acesso à informação de suporte à operação da PSP no teatro de operações, a "Esquadra do Futuro", que resulta da assimilação dos anteriores na estrutura policial de base – a esquadra de polícia –, a ativação de potencialidades de recolha e tratamento de informação prevista no SEI, bem como o SIGAE, o SIGESP e o RIDAP, só para falar nos principais.

21 Noutro domínio, é intenção da PSP rever a sua política comunicacional para com os media, parceiros internos (como os sindicatos) e diretamente para a população indiferenciada, de forma a passar de forma contínua e sustentada uma imagem de modernidade, competência e credibilidade, assumindo uma postura mais proativa e transparente no relacionamento externo.



22 5. Reforço do apoio social e das condições de trabalho do pessoal.

23 Em épocas de forte contenção orçamental e de maiores dificuldades para as famílias, é de esperar a degradação das condições socioeconómicas dos elementos policiais e não policiais da PSP, o que é uma fonte de preocupação constante dada a omnipresente exigência de serenidade, estabilidade e imparcialidade na atuação quotidiana. Para além disso, independentemente dos ciclos económicos de maior ou menor austeridade, a profissão policial é especialmente sujeita a fatores de desgaste físico e psicológico que têm que ser contrabalançados com políticas adequadas no âmbito da chamada «Logística de bem-estar», gerando os necessários equilíbrios e os processos de homeostase pessoal, familiar e social.

24 Nesse sentido, é intenção da PSP continuar investir na promoção de uma melhor qualidade de vida e de bem-estar dos seus funcionários, nomeadamente ao nível do alojamento, da alimentação, do apoio médico (inserindo-se aqui a promoção de uma linha de sustentabilidade económica do SAD/PSP, nomeadamente, se assim for superiormente entendido, através do progressivo alinhamento com o



regime da ADSE e com um maior esforço no financiamento do subsistema via orçamento da PSP) e psicológico, do convívio intergeracional e do acompanhamento proactivo de situações de rutura financeira, sempre em estreita colaboração com os Serviços Sociais da PSP. Assim, deverá ser privilegiada a progressiva transferência para este organismo da gestão de determinadas infraestruturas sociais ainda no domínio da PSP, tirando partido da sua maior vocação e flexibilidade orçamental para o efeito, com especial ênfase nas instalações destinadas a alojamento de pessoal – as quais genericamente se encontram muito degradadas –, na promoção do desporto e do convívio social.

25 Também o capítulo da higiene e segurança no trabalho deverão merecer uma atenção particular, em especial no que toca a instalações (sendo aqui de destacar o enorme contributo da DGIE para encontrar soluções conjuntas que minimizem o problema da vetustez, disfuncionalidade e degradação de muitas instalações policiais), equipamento de proteção e material de transporte, esperando ser possível implementar um plano gradual de rejuvenescimento da frota automóvel, que se encontra extremamente envelhecida (a frota automóvel da PSP tem uma antiguidade média na ordem dos 12 anos, obrigando a assumir elevadíssimos encargos orçamentais no capítulo da reparação e manutenção e significativos custos administrativos na sua gestão) ne fragilizada em termos de operacionalidade básica. É neste contexto que se situa a nossa proposta de afetação de cerca de 3 milhões de euros (sem IVA) para desenvolver esta primeira fase do plano, que abrangerá 185 viaturas de diverso tipo, desde para proteção a altas entidades até aos clássicos carros-patrolha.

..Cultura de Apoio

..Cultura de Controlo

..Cultura de Apoio

..Cultura de Controlo

### Notas:

1 – Para cada tipologia foi associada uma cor:

- 1 – Cultura de apoio – Azul
- 2 – Cultura de inovação – Verde
- 3 – Cultura de regras – Amarelo
- 4 – Cultura de objectivos – Encarnado

2 – Quando uma frase encerra em si mais do que uma tipologia, a frase é representada através de uma cor distinta, por exemplo:

- 1 – Cultura de inovação + Cultura de objectivos – Castanho
- 2 – Cultura de objectivos + Cultura de regras – Laranja

3 – Nas anotações de cada parágrafo, a tipologia cultura de regras está assinalada como cultura de controlo e a cultura de objectivos como cultura de mercado.










## QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL





## Geral

	Nome de inquérito	QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
	Autor	André de Almeida e Silva
	Idioma	 Português
	URL do inquérito	<a href="http://www.survio.com/survey/d/E6Q6A3N6A6O4X9H4H">http://www.survio.com/survey/d/E6Q6A3N6A6O4X9H4H</a>
	Primeira resposta	2016/01/14
	Última resposta	2016/02/12
	Duração	30 dias

## Visitas do inquérito

4791  
Total de visitas

1228  
Respostas prontas

363  
Respostas  
inacabadas

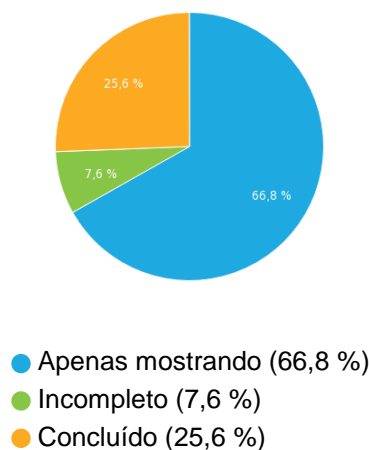
3204  
Apenas mostrando

**25,6 %**  
**Sucesso**  
**geral**

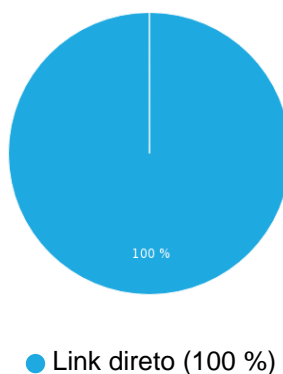
### Visitar História (2016/01/14 - 2016/02/12)



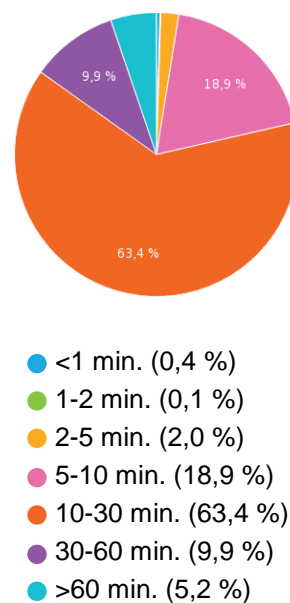
Total de Acessos



Visitar Fontes



O tempo médio de realização

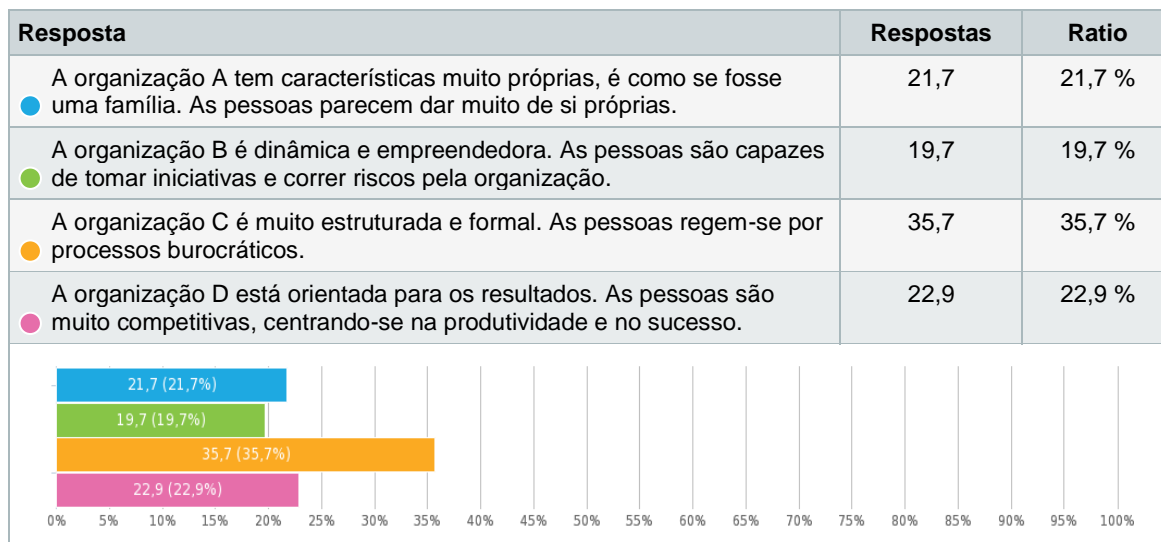


## Resultados

### Características dominantes (actual)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

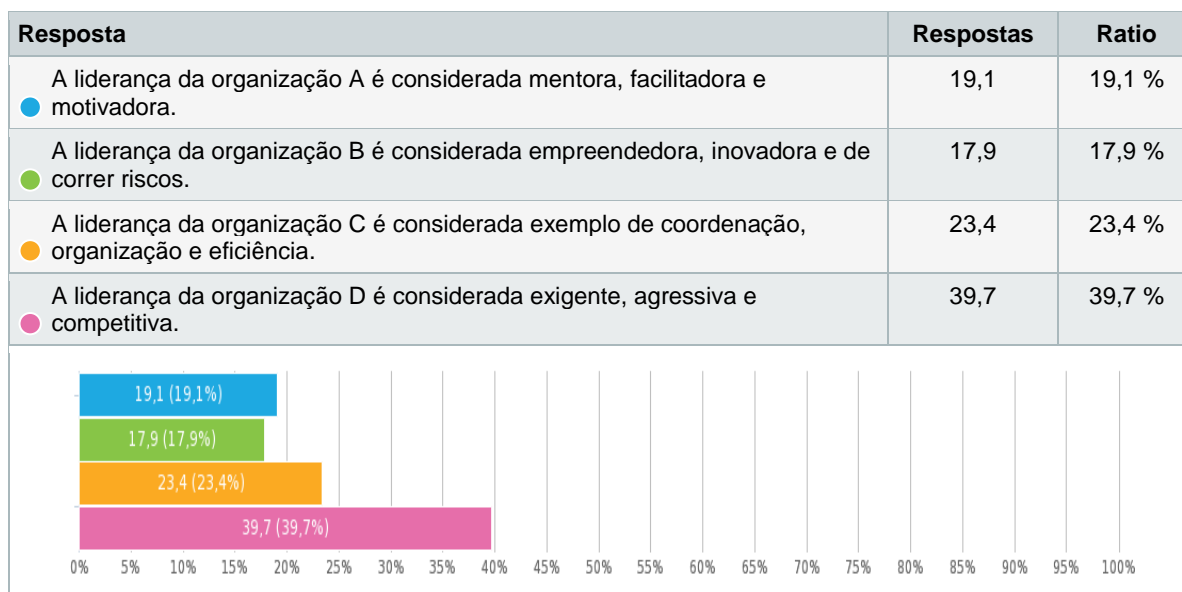
Assignar: 100 pontos



### Liderança organizacional (actual)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

Assignar: 100 pontos

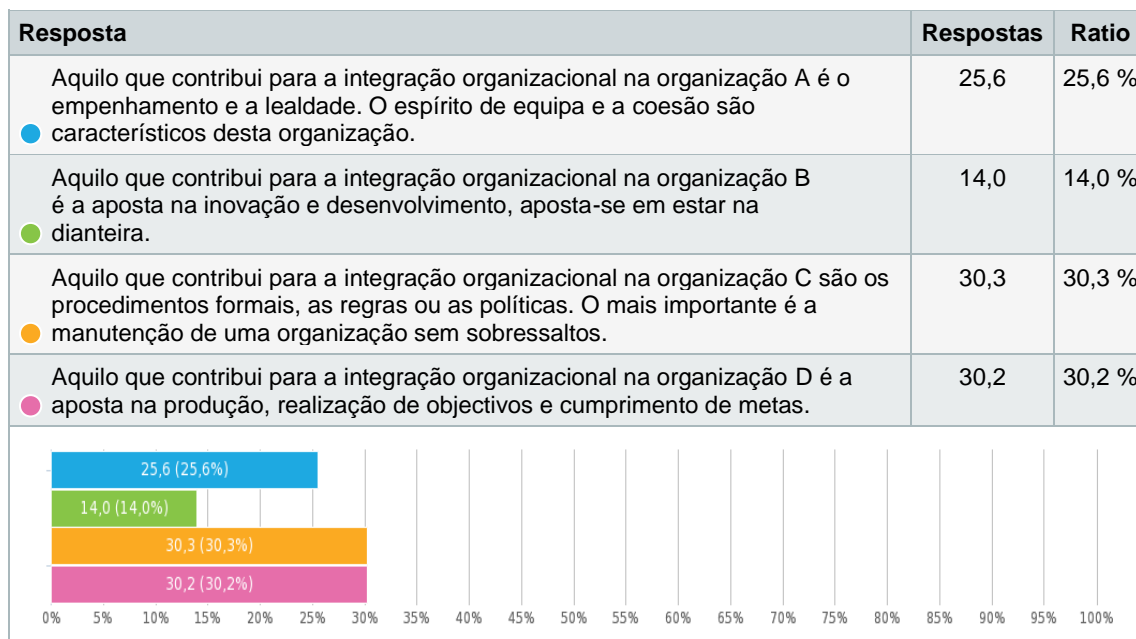




## A integração organizacional (actual)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

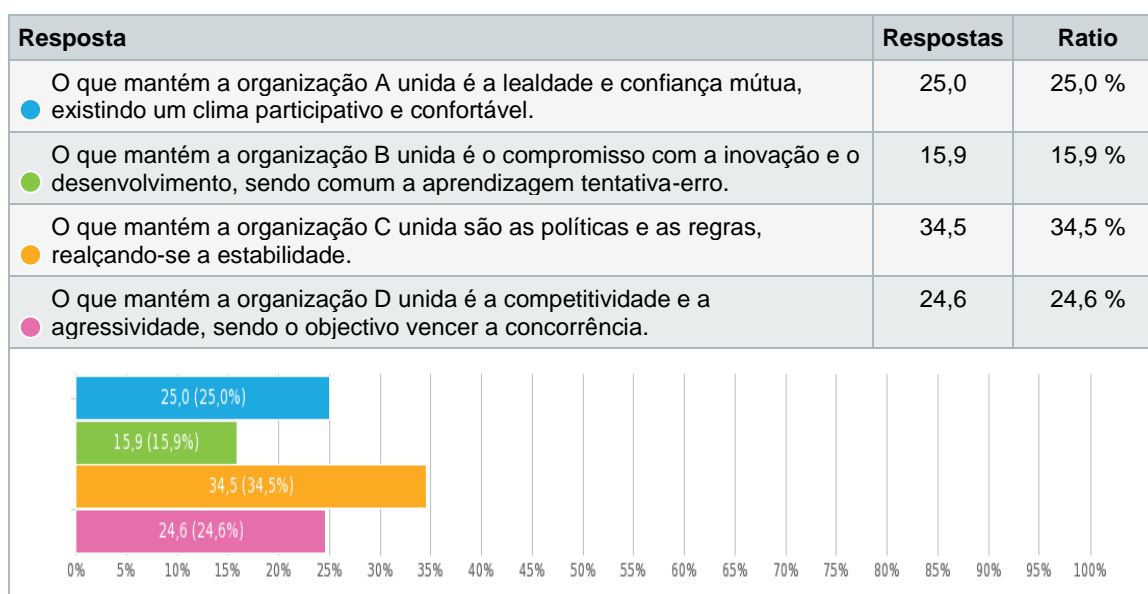
**Assignar: 100 pontos**



## O clima organizacional (actual)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

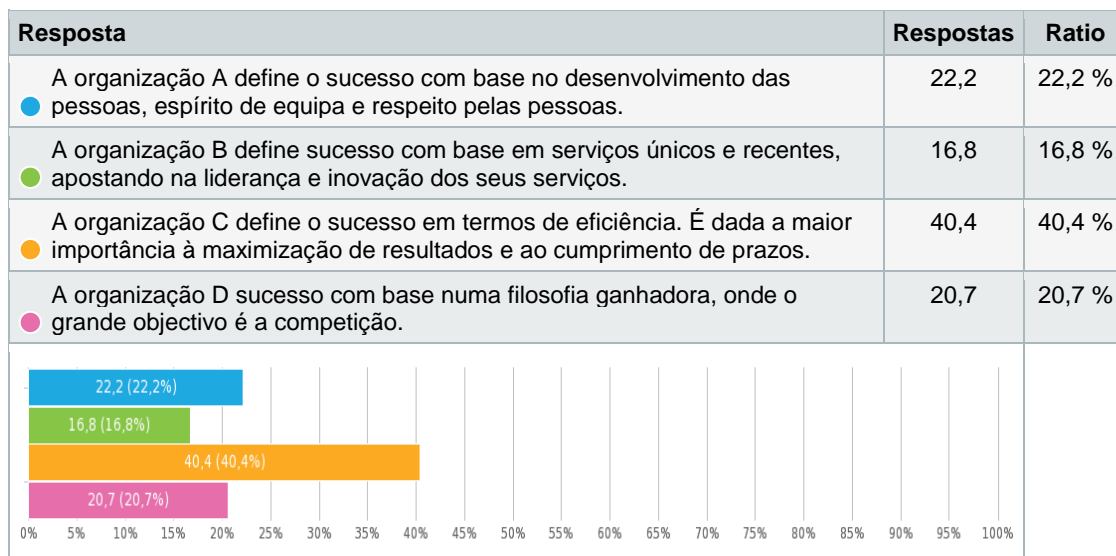
**Assignar: 100 pontos**



## Critérios de sucesso (actual)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

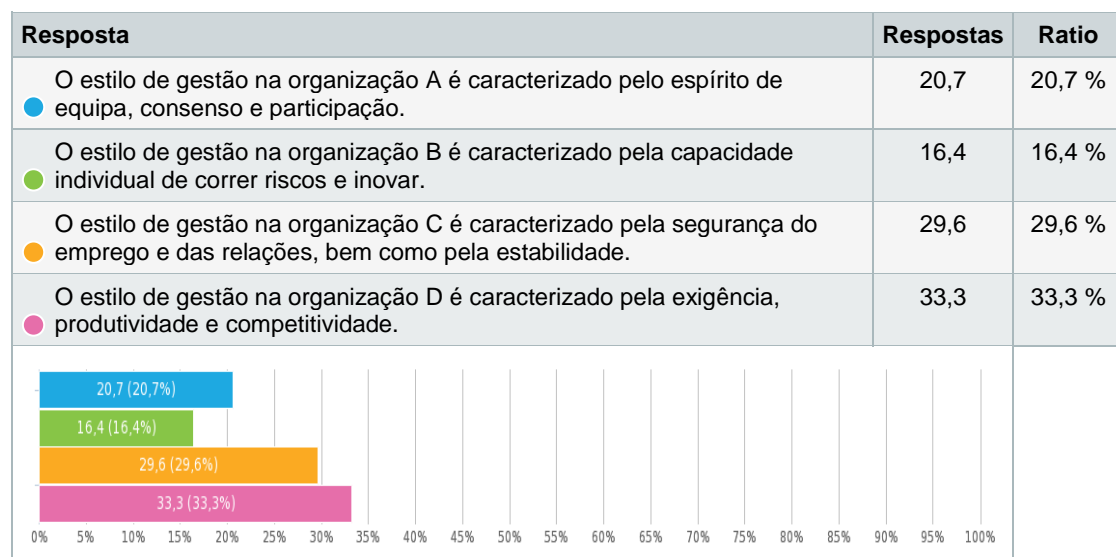
**Assignar: 100 pontos**



## Estilo de gestão (actual)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

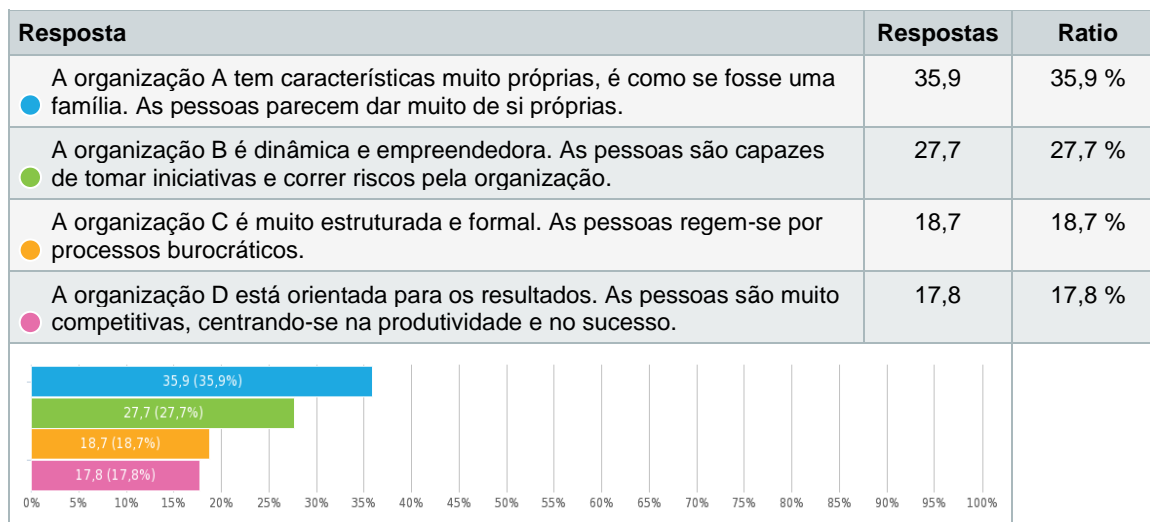
**Assignar: 100 pontos**



## Características dominantes (futuro desejado)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

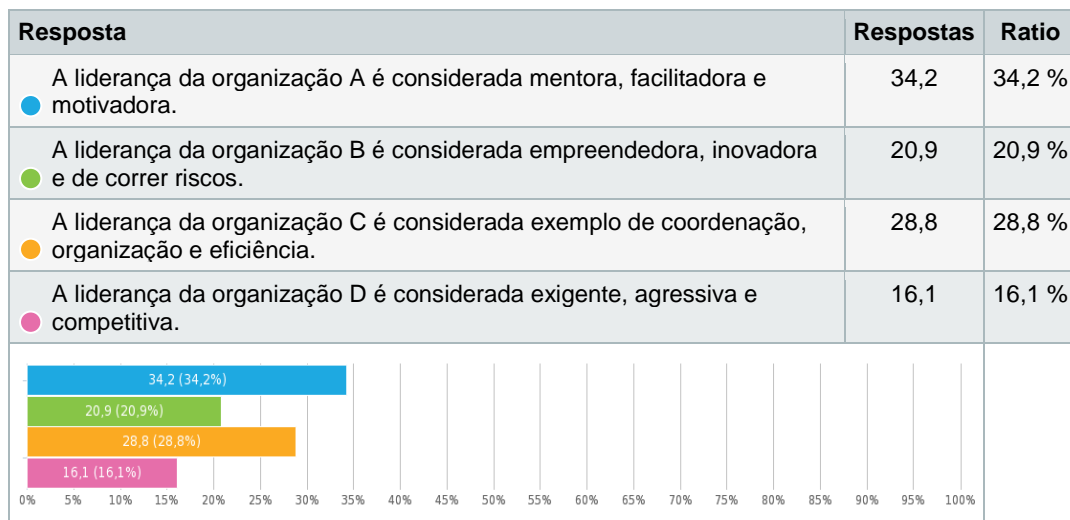
**Assignar: 100 pontos**



## Liderança organizacional (futuro desejado)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

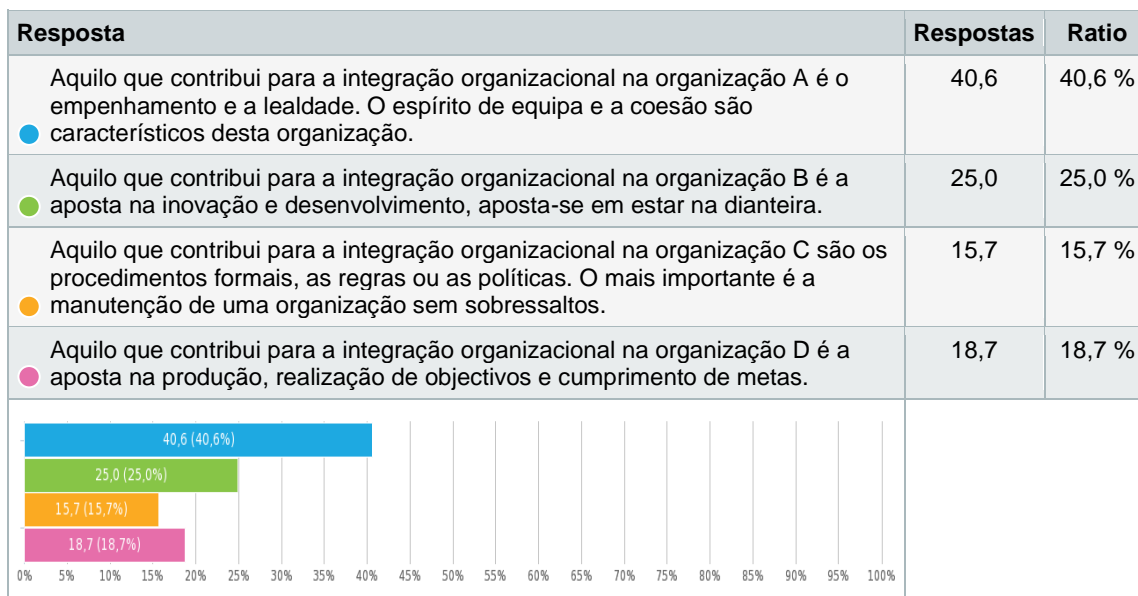
**Assignar: 100 pontos**



## A integração organizacional (futuro desejado)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

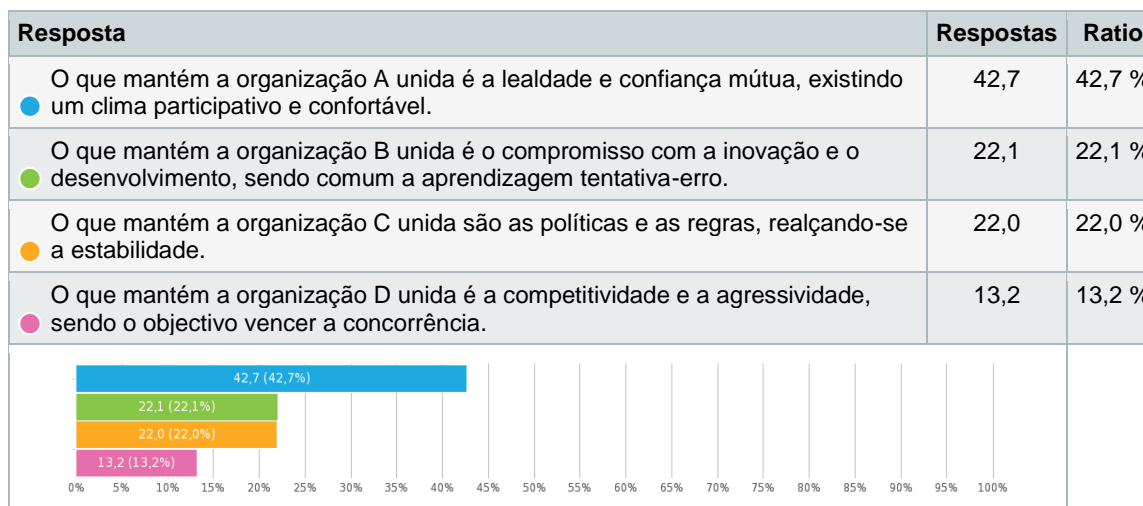
**Assignar: 100 pontos**



## O clima organizacional (futuro desejado)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

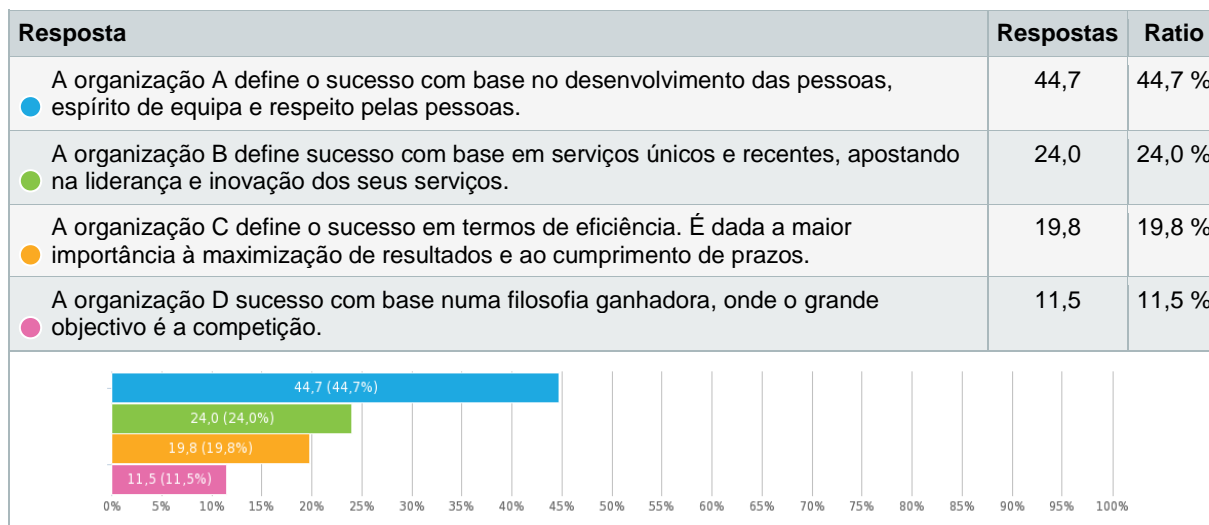
**Assignar: 100 pontos**



## Critérios de sucesso (futuro desejado)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

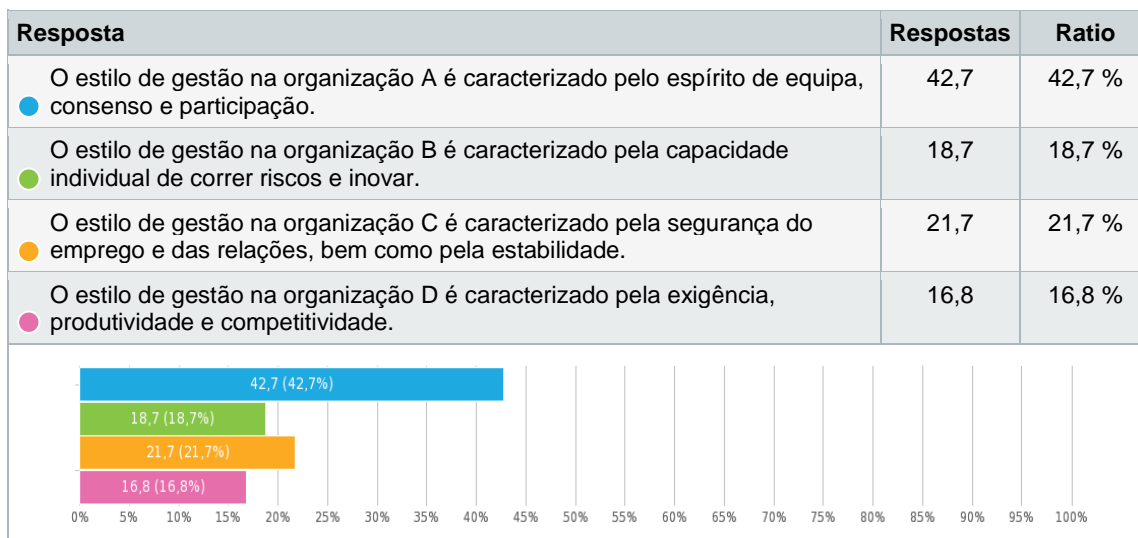
**Assignar: 100 pontos**



## Estilo de gestão (futuro desejado)

Escala de divisório, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

**Assignar: 100 pontos**



## Unidade de colocação

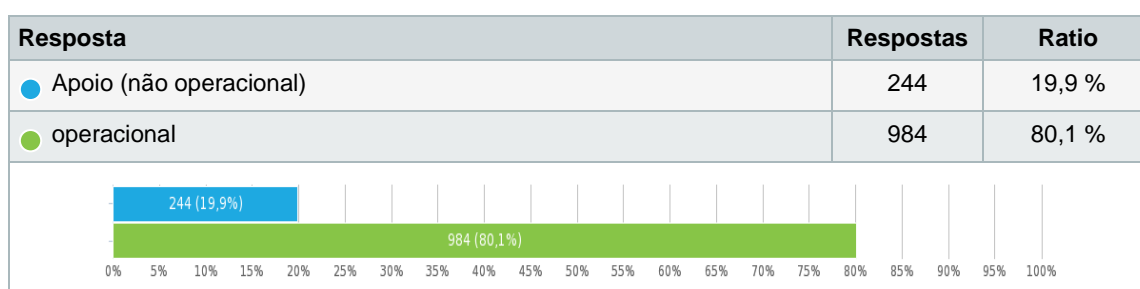
Seleção simples, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

Resposta	Respostas	Ratio
● Direcção Nacional	86	7,0 %
● ISCP SI	14	1,1 %

● EPP	11	0,9 %
● Serviços Sociais	2	0,2 %
● Unidade Especial de Polícia	51	4,2 %
● Comando Metropolitano de Lisboa	390	31,8 %
● Comando Metropolitano do Porto	150	12,2 %
● Comando Regional da Madeira	43	3,5 %
● Comando Regional dos Açores	76	6,2 %
● Comando Distrital de Aveiro	22	1,8 %
● Comando Distrital de Beja	17	1,4 %
● Comando Distrital de Braga	29	2,4 %
● Comando Distrital de Bragança	6	0,5 %
● Comando Distrital de Coimbra	21	1,7 %
● Comando Distrital de Castelo Branco	15	1,2 %
● Comando Distrital de Évora	14	1,1 %
● Comando Distrital de Faro	40	3,3 %
● Comando Distrital da Guarda	17	1,4 %
● Comando Distrital de Leiria	34	2,8 %
● Comando Distrital de Portalegre	16	1,3 %
● Comando Distrital de Santarem	42	3,4 %
● Comando Distrital de Setubal	80	6,5 %
● Comando Distrital de Viana do Castelo	11	0,9 %
● Comando Distrital de Vila Real	17	1,4 %
● Comando Distrital de Viseu	24	2,0 %

## Tipo de função

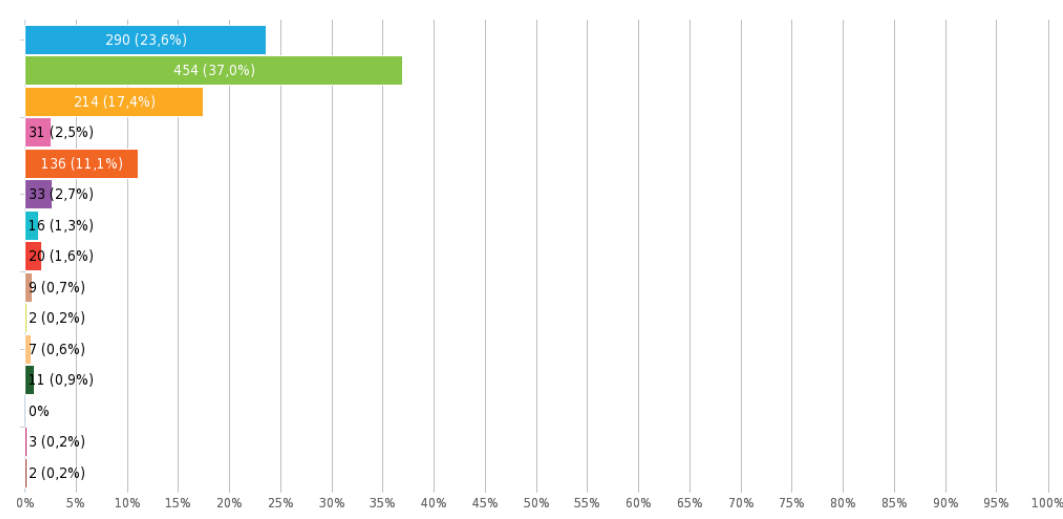
Seleção simples, respostas **1228x**, Não respondido **0x**



## Posto

Seleção simples, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

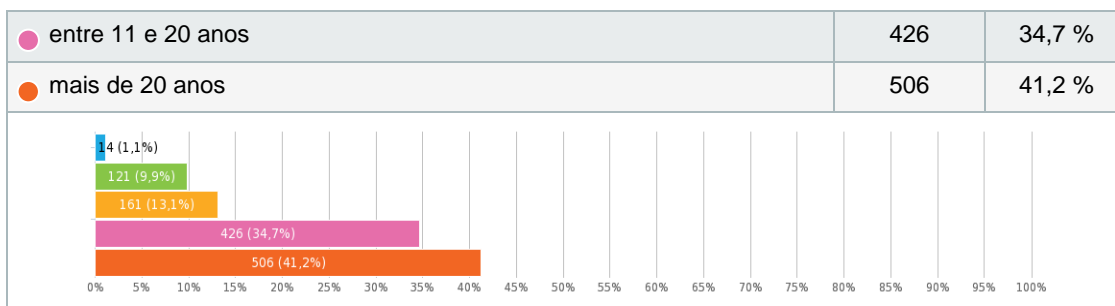
Resposta	Respostas	Ratio
● Agente	290	23,6 %
● Agente Principal	454	37,0 %
● Chefe	214	17,4 %
● Chefe Principal	31	2,5 %
● Subcomissário	136	11,1 %
● Comissário	33	2,7 %
● Subintendente	16	1,3 %
● Intendente	20	1,6 %
● Superintendente	9	0,7 %
● Superintendente-chefe	2	0,2 %
● Técnico Superior	7	0,6 %
● Assistente Técnico	11	0,9 %
● Assistente Operacional	0	0 %
● Técnico de Informática	3	0,2 %
● Especialista de Informática	2	0,2 %



## Tempo de serviço

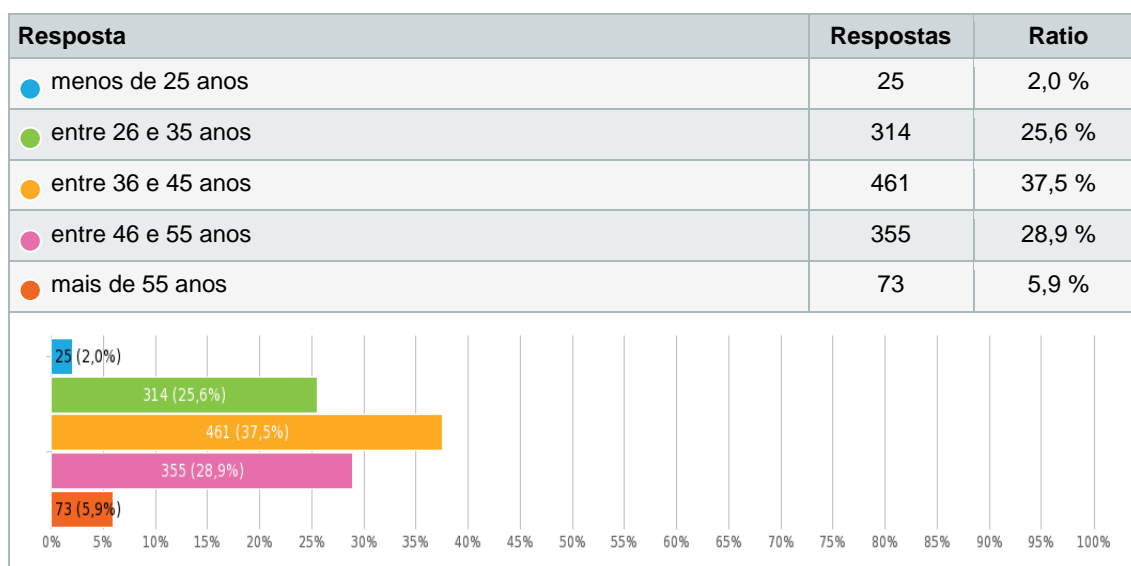
Seleção simples, respostas **1228x**, Não respondido **0x**

Resposta	Respostas	Ratio
● menos de 1 ano	14	1,1 %
● entre 1 e 5 anos	121	9,9 %
● entre 6 e 10 anos	161	13,1 %



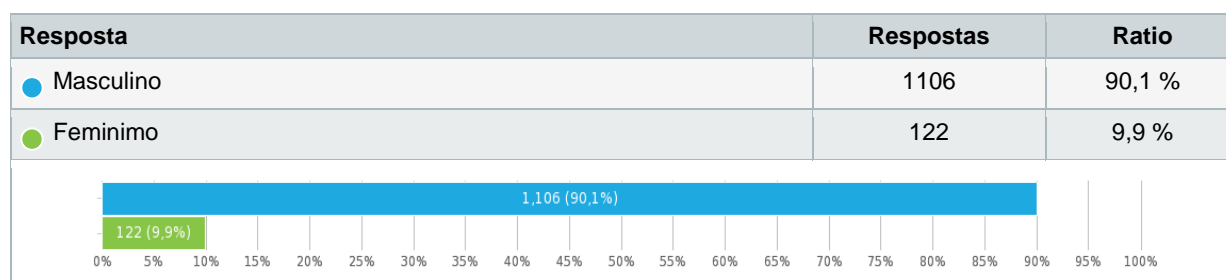
## Idade

Seleção simples, respostas **1228x**, Não respondido **0x**



## Género










Seleção simples, respostas **1228x**, Não respondido **0x**







## Preferências de inquérito

	Questões por página	Múltiplas
	Permitir submissões múltiplas?	✓
	Permitir retornar às questões anteriores?	✓
	Mostrar os números das perguntas?	
	Randomizar a ordem das perguntas?	
	Mostrar indicador de progresso?	✓
	Receber notificações de respostas por e-mail?	
	A proteção de palavra-passe?	
	Restrição de IP?	



## ■ Apêndice: Inquérito

### QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Prezado Sr. / Sra.,

Siga as instruções para responder. Seja sincero e espontâneo, evitando responder de forma enviesada (por ex. respostas dadas conforme o socialmente desejável).

#### Instruções

Responda às questões sobre a sua organização. As respostas devem corresponder à realidade da organização.

O primeiro grupo de 12 questões visam apurar a cultura organizacional da PSP no presente (actual) e a cultura organizacional desejada, tendo em conta um horizonte temporal de 5 anos e o sucesso da instituição (como preferia que fosse).

Cada uma destas 12 questões representam quatro descrições de organizações.

Distribua 100 pontos pelas quatro descrições existentes em cada item, conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Quanto maior a semelhança, maior a pontuação. Nenhuma das descrições é melhor que a outra, nem existem respostas certas e erradas. Atribua valores inteiros, cuja **soma das quatro descrições terá sempre de ser igual a 100 pontos.**

Exemplo: Na questão 1 a hipótese A é a mais parecida com a sua organização. As hipóteses B e C são ligeiramente parecidas, enquanto a hipótese D tem muito pouca semelhança. A resposta poderá assumir a seguinte forma:

Hipótese A= 50 pontos;

Hipótese B= 20 pontos;

Hipótese C= 20 pontos;

Hipótese D= 10 pontos;

$A+B+C+D = 100$  ( $50+20+20+10 = 100$ ). O total tem de ser sempre 100 para cada questão.

O segundo grupo de 6 questões é relativo à identificação funcional do inquirido.

#### DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO

As respostas são confidenciais e o seu anonimato será respeitado. As informações respeitantes a este questionário só serão usadas para a finalidade deste estudo e não serão divulgadas ou tornadas públicas para quaisquer outros fins.

### Características dominantes (actual)

**Assignar: 100 pontos**

A organização A tem características muito próprias, é como se fosse uma família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.

A organização B é dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela organização.

A organização C é muito estruturada e formal. As pessoas regem-se por processos burocráticos.



A organização D está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.

## Liderança organizacional (actual)

**Assignar: 100 pontos**

A liderança da organização A é considerada mentora, facilitadora e motivadora.

A liderança da organização B é considerada empreendedora, inovadora e de correr riscos.

A liderança da organização C é considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.

A liderança da organização D é considerada exigente, agressiva e competitiva.

## A integração organizacional (actual)

**Assignar: 100 pontos**

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização A é o empenhamento e a lealdade. O espírito de equipa e a coesão são característicos desta organização.

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização B é a aposta na inovação e desenvolvimento, aposta-se em estar na dianteira.

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização D é a aposta na produção, realização de objectivos e cumprimento de metas.

## O clima organizacional (actual)

**Assignar: 100 pontos**

O que mantém a organização A unida é a lealdade e confiança mútua, existindo um clima participativo e confortável.

O que mantém a organização B unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento, sendo comum a aprendizagem



tentativa-erro.

O que mantém a organização C unida são as políticas e as regras, realçando-se a estabilidade.

O que mantém a organização D unida é a competitividade e a agressividade, sendo o objectivo vencer a concorrência.

## Critérios de sucesso (actual)

**Assignar: 100 pontos**

A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento das pessoas, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.

A organização B define sucesso com base em serviços únicos e recentes, apostando na liderança e inovação dos seus serviços.

A organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à maximização de resultados e ao cumprimento de prazos.

A organização D sucesso com base numa filosofia ganhadora, onde o grande objectivo é a competição.

## Estilo de gestão (actual)

**Assignar: 100 pontos**

O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, consenso e participação.

O estilo de gestão na organização B é caracterizado pela capacidade individual de correr riscos e inovar.

O estilo de gestão na organização C é caracterizado pela segurança do emprego e das relações, bem como pela estabilidade.

O estilo de gestão na organização D é caracterizado pela exigência, produtividade e competitividade.

## Características dominantes (futuro desejado)

**Assignar: 100 pontos**

A organização A tem características muito próprias, é como se fosse uma família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.



A organização B é dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos pela organização.

A organização C é muito estruturada e formal. As pessoas regem por processos burocráticos.

A organização D está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.

## Liderança organizacional (futuro desejado)

**Assignar: 100 pontos**

A liderança da organização A é considerada mentora, facilitadora e motivadora.

A liderança da organização B é considerada empreendedora, inovadora e de correr riscos.

A liderança da organização C é considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência.

A liderança da organização D é considerada exigente, agressiva e competitiva.

## A integração organizacional (futuro desejado)

**Assignar: 100 pontos**

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização A é o empenhamento e a lealdade. O espírito de equipa e a coesão são característicos desta organização.

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização B é a aposta na inovação e desenvolvimento, aposta-se em estar na dianteira.

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.

Aquilo que contribui para a integração organizacional na organização D é a aposta na produção, realização de objectivos e cumprimento de metas.



## O clima organizacional (futuro desejado)

**Assignar: 100 pontos**

O que mantém a organização A unida é a lealdade e confiança mútua, existindo um clima participativo e confortável.

O que mantém a organização B unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento, sendo comum a aprendizagem tentativa-erro.

O que mantém a organização C unida são as políticas e as regras, realçando-se a estabilidade.

O que mantém a organização D unida é a competitividade e a agressividade, sendo o objectivo vencer a concorrência.

## CrITÉRIOS de sucesso (futuro desejado)

**Assignar: 100 pontos**

A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento das pessoas, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.

A organização B define sucesso com base em serviços únicos e recentes, apostando na liderança e inovação dos seus serviços.

A organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à maximização de resultados e ao cumprimento de prazos.

A organização D sucesso com base numa filosofia ganhadora, onde o grande objectivo é a competição.

## Estilo de gestão (futuro desejado)

**Assignar: 100 pontos**

O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, consenso e participação.

O estilo de gestão na organização B é caracterizado pela capacidade individual de correr riscos e inovar.

O estilo de gestão na organização C é caracterizado pela segurança do emprego e das relações, bem como pela estabilidade.

O estilo de gestão na organização D é caracterizado pela exigência, produtividade e competitividade.



## Unidade de colocação

- ☐ Direcção Nacional
- ☐ ISCPSI
- ☐ EPP
- ☐ Serviços Sociais
- ☐ Unidade Especial de Polícia
- ☐ Comando Metropolitano de Lisboa
- ☐ Comando Metropolitano do Porto
- ☐ Comando Regional da Madeira
- ☐ Comando Regional dos Açores
- ☐ Comando Distrital de Aveiro
- ☐ Comando Distrital de Beja
- ☐ Comando Distrital de Braga
- ☐ Comando Distrital de Bragança
- ☐ Comando Distrital de Coimbra
- ☐ Comando Distrital de Castelo Branco
- ☐ Comando Distrital de Évora
- ☐ Comando Distrital de Faro
- ☐ Comando Distrital da Guarda
- ☐ Comando Distrital de Leiria
- ☐ Comando Distrital de Portalegre
- ☐ Comando Distrital de Santarem
- ☐ Comando Distrital de Setubal
- ☐ Comando Distrital de Viana do Castelo
- ☐ Comando Distrital de Vila Real
- ☐ Comando Distrital de Viseu

## Tipo de função

- ☐ Apoio (não operacional)
- ☐ operacional

## Posto

- ☐ Agente
- ☐ Agente Principal
- ☐ Chefe



- ☐ Chefe Principal
- ☐ Subcomissário
- ☐ Comissário
- ☐ Subintendente
- ☐ Intendente
- ☐ Superintendente
- ☐ Superintendente-chefe
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Técnico de Informática
- ☐ Especialista de Informática

### Tempo de serviço

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ entre 1 e 5 anos
- ☐ entre 6 e 10 anos
- ☐ entre 11 e 20 anos
- ☐ mais de 20 anos

### Idade

- ☐ menos de 25 anos
- ☐ entre 26 e 35 anos
- ☐ entre 36 e 45 anos
- ☐ entre 46 e 55 anos
- ☐ mais de 55 anos

### Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino





## Anexo D – Correio electrónico enviado para preenchimento do questionário

**De:** Andre Rodrigues dos Santos de Almeida E Silva

**Enviada:** quinta-feira, 14 de Janeiro de 2016 17:50

**Assunto:** Colaboração em Inquérito

Exmo. Sr.,

Na sequência de uma investigação subordinada ao tema “**A Cultura Organizacional como Condicionador da Acção Estratégica na Polícia de Segurança Pública**”, no âmbito da tese de Mestrado em Estratégia, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento de um questionário sobre cultura organizacional.

O pedido de colaboração **está autorizado** por S. Ex<sup>a</sup> o DNA/UORH, conforme despacho favorável constante no processo 3F05 – E2604, datado de 05.01.2016.

As respostas obtidas serão confidenciais e o seu **anonimato será garantido**, até porque nunca será solicitado qualquer dado identificativo, nem qualquer outra informação que possibilite a identificação do inquirido.

O objectivo do inquérito é traçar um diagnóstico da cultura organizacional da PSP, bem como apurar qual a cultura organizacional desejada, tendo em conta o sucesso da organização.

**O questionário encontra-se disponível no seguinte link:**

<https://www.surveio.com/survey/d/E6Q6A3N6A6O4X9H4H>

### Notas:

1 - após terminar o preenchimento não se esqueça de seleccionar a opção “ENVIAR INQUÉRITO”.

2 – qualquer dúvida poderei ser contactado através do seguinte e-mail: [arsasilva@psp.pt](mailto:arsasilva@psp.pt)

Muito Obrigado,  
André de Almeida e Silva  
Subcomissário  
M/151421



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Anexo E – Resultados do teste de normalidade

Cultura Organizacional Actual		Cultura Organizacional desejada	
Questão	Valor	Questão	Valor
Características Dominantes (Apoio)	,154	Características Dominantes (Apoio)	,107
Características Dominantes (Inovação)	,154	Características Dominantes (Inovação)	,108
Características Dominantes (Regras)	,127	Características Dominantes (Regras)	,177
Características Dominantes (Objectivos)	,149	Características Dominantes (Objectivos)	,124
Liderança Organizacional (Apoio)	,126	Liderança Organizacional (Apoio)	,091
Liderança Organizacional (Inovação)	,105	Liderança Organizacional (Inovação)	,109
Liderança Organizacional (Regras)	,134	Liderança Organizacional (Regras)	,135
Liderança Organizacional (Objectivos)	,122	Liderança Organizacional (Objectivos)	,217
Integração Organizacional (Apoio)	,127	Integração Organizacional (Apoio)	,133
Integração Organizacional (Inovação)	,160	Integração Organizacional (Inovação)	,108
Integração Organizacional (Regras)	,132	Integração Organizacional (Regras)	,153
Integração Organizacional (Objectivos)	,125	Integração Organizacional (Objectivos)	,135
Clima Organizacional (Apoio)	,108	Clima Organizacional (Apoio)	,135
Clima Organizacional (Inovação)	,118	Clima Organizacional (Inovação)	,091
Clima Organizacional (Regras)	,123	Clima Organizacional (Regras)	,126
Clima Organizacional (Objectivos)	,150	Clima Organizacional (Objectivos)	,207
CrITÉRIOS de Sucesso (Apoio)	,129	CrITÉRIOS de Sucesso (Apoio)	,142
CrITÉRIOS de Sucesso (Inovação)	,100	CrITÉRIOS de Sucesso (Inovação)	,102
CrITÉRIOS de Sucesso (Regras)	,113	CrITÉRIOS de Sucesso (Regras)	,127
CrITÉRIOS de Sucesso (Objectivos)	,157	CrITÉRIOS de Sucesso (Objectivos)	,202
Estilo de Gestão (Apoio)	,130	Estilo de Gestão (Apoio)	,136
Estilo de Gestão (Inovação)	,130	Estilo de Gestão (Inovação)	,083
Estilo de Gestão (Regras)	,132	Estilo de Gestão (Regras)	,112
Estilo de Gestão (Objectivos)	,153	Estilo de Gestão (Objectivos)	,172



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Anexo F – Resultados do paired-sample t-test

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Error Mean	Std. Error Mean	95% Conf. e	95% Conf.			
					Interval of	Interval of			
					the	the			
					Difference	Difference			
		Lower				Upper			
Pair 1	C. Apoio Existente – C. Apoio Desejada	-29,83	20,88	,60	-16,61	-16,61	-29,83	1227	,000
Pair 2	C. Inov. Existente – C. Inov. Desejada	-18,49	11,91	,34	-5,62	-5,62	-18,49	1227	,000
Pair 3	C. Regras Existente – C. Regras Desejada	24,80	15,82	,45	12,08	12,08	24,80	1227	,000
Pair 4	C. Object. Existente – C. Object Desejada	24,00	18,78	,54	13,91	13,91	24,00	1227	,000



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Anexo G – Resultados obtidos por L. Silva (2003)

### Amostra

	Frequência	%
Lisboa	56	31,8%
Promoção	42	23,9%
Porto	26	14,8%
CI	52	29,5%
Total	176	100,0%

### Amostra por género

	Frequência	%
Feminino	5	2,8%
Masculino	171	97,2%
Total	176	100,0%

### Amostra por anos de serviço e colocação

		Frequência	%
Até aos 30 anos	Lisboa	36	64,3%
	Porto	16	61,5%
	CI	20	38,5%
	Total	72	40,9%
30-40 anos	Lisboa	17	30,4%
	Promoção	41	97,6%
	Porto	8	30,8%
	CI	32	61,5%
	Total	98	55,7%
Mais 40 anos	Lisboa	3	5,4%
	Promoção	1	2,4%
	Porto	2	7,7%
	Total	6	3,4%
Total		176	100,0%

### Amostra por tempo de serviço e colocação

		Frequência	% Classe	% Grupo	% N
Até 5 anos	Lisboa	30	73,2%	53,6%	17,0%
	Porto	10	24,4%	38,5%	5,7%
	CI	1	2,4%	1,9%	,6%
	Total	41	100,0%	23,3%	23,3%
6-15 anos	Lisboa	22	19,1%	39,3%	12,5%
	Promoção	31	27,0%	73,8%	17,6%
	Porto	13	11,3%	50,0%	7,4%
	CI	49	42,6%	94,2%	27,8%
	Total	115	100,0%	65,3%	65,3%
Mais 15 anos	Lisboa	4	20,0%	7,1%	2,3%
	Promoção	11	55,0%	26,2%	6,3%
	Porto	3	15,0%	11,5%	1,7%
	CI	2	10,0%	3,8%	1,1%
	Total	20	100,0%	11,4%	11,4%
	Total	176	100,0%	100,0%	100,0%

### Amostra por posto e colocação

		Frequência	%
Ag./Ag. Princ.	Lisboa	50	89,3%
	Porto	26	100,0%
	CI	51	98,1%
	Total	127	72,2%
SubC/Chefe	Lisboa	5	8,9%
	CI	1	1,9%
	Total	6	3,4%
Subcomissário	Lisboa	1	1,8%
	Promoção	42	100,0%
	Total	43	24,4%
	Total	176	

### Amostra por tipo de função desempenhada

	Frequência	%
Serv. Operacional	163	92,6%
Serv. Administ.	13	7,4%
Total	176	100,0%



## Orientações de Cultura da Amostra

